

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:  
ALGUMAS INCURSÕES NO PAPEL DE LÍDER**

**Susana Maria Augusto Maciel**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações)**

**2018**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:  
ALGUMAS INCURSÕES NO PAPEL DE LÍDER**

**Susana Maria Augusto Maciel**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria Eduarda Duarte**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2018**

If you want to truly understand something, try to change it. (Kurt Lewin).

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Doutora Maria Eduarda Duarte que amavelmente aceitou orientar-me nesta dissertação de mestrado, o meu sentido agradecimento pelas valiosas e preponderantes contribuições, pela paciência e pelo incentivo.

O seu profissionalismo, os seus conhecimentos e a sua determinação e pragmatismo são um exemplo que embora já conhecesse enquanto professora do curso de Psicologia e supervisora do estágio profissional que realizei em empresa, nunca esquecerei ao longo do meu percurso pessoal e profissional.

Ao meu amigo Henrique Duarte, pelas recomendações bibliográficas e preciosas orientações que me ajudaram na elaboração da presente dissertação.

À minha colega de curso e mestrado e amiga Lígia Nascimento, pela camaradagem e estímulo contínuo, imprescindíveis para manter a motivação e conseguir concluir este ambicioso objetivo.

À minha mãe e pai, Judite e Carlos, pelas oportunidades que me deram de escolher os meus caminhos e pela confiança incondicional com que sempre me agraciaram.

Ao meu marido Alexandre Fortuna pelo enorme carinho e cumplicidade que sempre tivemos e a compreensão e aceitação do meu desejo de continuar a procurar e alcançar novas metas profissionais e pessoais.

Aos meus filhos Miguel e Ricardo pelas emoções e desafios com que enriquecem as nossas vidas.

## RESUMO

A análise da literatura sobre fusões e aquisições (F & A) e sobre reestruturações e *downsizings* aponta para uma elevada taxa de insucesso, sobretudo devido à negligência do fator humano, no que se refere à forma como a empresa lida com os colaboradores em geral e com as chefias intermédias e diretores, em fases de mudanças organizacionais.

Sendo os colaboradores e chefias os principais clientes-internos/*stakeholders* das Direções de Recursos Humanos, existe uma forte oportunidade para as Direções de Recursos Humanos (DRH) influenciarem a sua compreensão e adesão às mudanças organizacionais desejadas e, desde modo, contribuírem para a melhoria da taxa de sucesso das mesmas.

Tendo em conta o anteriormente exposto, o trabalho que agora se apresenta visa contribuir para uma maior clarificação do papel do líder dos Recursos Humanos (RH), consubstanciado nas narrativas que vai desenvolvendo ao longo de processos como as F&A e outras mudanças organizacionais. Alicerçando-se em diversos trabalhos de campo, explicita as mais frequentes causas de insucesso das F & A e de outras grandes mudanças nas organizações, os riscos de RH, boas práticas de gestão dos processos de reestruturação e *downsizings*, os influenciadores da estratégia de RH (a nível interno e externo) e o papel dos RH nas organizações em mudança; foca-se igualmente na relação do líder de RH com os *stakeholders* pares (outros diretores e chefias), salientando o conceito de liderança ética; por último, aborda-se a relação do líder com a sua própria equipa, trazendo à luz temas como a clareza da função ou papel profissional e a alocação de responsabilidades e tarefas dentro da equipa.

O trabalho é ainda ilustrado por 5 casos práticos vivenciados pela autora. Tendo em conta os desafios inerentes, a autora - profissional da área de recursos humanos e psicologia do trabalho há 30 anos, e que há 18 anos gere equipas e Direções de RH - decidiu usar uma narrativa própria para ilustrar como a sua ação prática se relacionou com os processos.

Podemos, assim, comprovar através dos resultados deste estudo, a importância do papel do líder de RH no sucesso das grandes mudanças organizacionais e das mudanças a nível da própria equipa de RH, contribuindo para a sustentabilidade das organizações.

### **Palavras-chave**

Fusões e Aquisições, Reestruturações, *Downsizings*, Liderança, Mudança Organizacional.

## **ABSTRACT**

The analysis of the literature on mergers & acquisitions (M & A) show evidence of a high failure rate, especially due to the negligence of the human factor, which means, the way the company deals with the employees in general, and with the middle and first line management, in times of organizational changes.

The managers and the employees are the main internal clients of the Human Resources Directions, and therefore there is a strong opportunity for the HR Directions to influence their understanding and adhesion to the desired organizational changes and, by this way, to contribute to the improvement of the respective success rate.

Given the above mentioned, the present dissertation aims to clarify the role of the HR Directions in the M & A and in other major organizational changes. Based on several investigations, the dissertation identifies the most common reasons for failure of the M & A and other kind of major organizational changes, the HR risks, good management practices in the restructuring and downsizings processes, influencers of the HR strategy (internal and external) and the role of the HR in the organizations in change phases.

In addition, the dissertation analyze the relationship of the HR leader with the *stakeholders* pairs (middle and first line managers), emphasizing the concept of ethical leadership; at last, the relationship between the HR leader and its own team is approached, bringing to the light important aspects to enable the restructuring of the HRD such a job clarity and allocation of responsibilities and tasks within the team.

The present dissertation is illustrated by 5 practical cases lived by the author. Considering the inherent challenges, the author – HR and Work Psychology professional for 30 years, 18 of which leading teams and HR Departments – decided to use her own narrative to illustrate how her own practice has been related with the change processes.

Through the results of this dissertation, we can prove the importance of the HR leader role in the success of the major organizational changes, as well as in the changes at the level of its own HR team, contributing to the organizational sustainability.

**Keywords**

Mergers & Acquisitions, Restructuring, Downsizing, Leadership, Organizational Change.



## ÍNDICE GERAL

NOTA INTRODUTÓRIA .....	1
1 EPISÓDIOS DE LIDERANÇA: IMPORTÂNCIA DAS NARRATIVAS .....	5
2 INCURSÕES NO PAPEL DO LÍDER. DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES AO <i>DOWNSIZING</i> .....	7
2.1 Caso 1 - Fusão de empresas: A importância da liderança dos Recursos Humanos .....	7
2.2 Caso 2 - Aquisição de empresas: A importância da liderança dos Recursos Humanos.....	13
2.3 Caso 3 - Reestruturação e <i>Downsizing</i> : A importância da liderança dos Recursos Humanos.. .....	16
2.4 Caso 4 - Interação com os pares: O papel do líder de Recursos Humanos .....	28
2.5 Caso 5 - Reestruturação de uma Direção de Recursos Humanos: O papel do líder.....	33
CONCLUSÕES .....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Percurso profissional da autora.....	1
Tabela 2 - Equipas lideradas pela autora .....	2
Tabela 3 - Papel do líder de RH na fusão entre duas empresas, na vertente dos Recursos Humanos ....	9
Tabela 4 - Taxas de sucesso e insucesso das fusões e aquisições (F &A) .....	10
Tabela 5 - Fatores críticos de sucesso na fusão de empresas .....	11
Tabela 6 - Papel do líder de RH na aquisição da empresa A pela empresa S, na vertente global .....	13
Tabela 7 - Gestão do processo de integração de empresas .....	14
Tabela 8 - Fatores críticos de sucesso na aquisição de empresas .....	16
Tabela 9 - Processo de reestruturação/downsizing - fases e sub-fases .....	18
Tabela 10 - Processo de Reestruturação/Downsizing – Detalhe da implementação.....	18
Tabela 11 - Princípios éticos da organização e valores e crenças dos decisores .....	25
Tabela 12 - Indicadores de êxito na implementação de uma reestruturação/downsizing .....	26
Tabela 13 - Fatores críticos de sucesso na implementação de uma reestruturação/downsizing .....	27
Tabela 14 - Responsabilidades do líder de RH para com os diretores e chefias, no dia-a-dia.....	29
Tabela 15 - Responsabilidades do líder de RH para com os pares, nas mudanças organizacionais .....	29
Tabela 16 - Tipos de ação do líder de RH.....	31
Tabela 17 - Fatores críticos de sucesso na interação do líder de RH com os seus pares .....	33
Tabela 18 - Diagnóstico sobre a situação da DRH – empresa do setor da saúde.....	34
Tabela 19 - Prioridades de intervenção na reestruturação da DRH .....	34
Tabela 20 - Mapa com Medidas de Melhoria da DRH – Empresa setor da saúde.....	36
Tabela 21 - Novas Responsabilidades e tarefas assumidas pela DRH pós-reestruturação .....	41
Tabela 22 - Descrição detalhada das lições de liderança aprendidas (FCS) .....	42
Tabela 23 - Fatores críticos de sucesso (FCS) das fusões e aquisições, reestruturações e downsizings .....	46
Tabela 24 - Fatores críticos de sucesso (FCS) na interação do líder de RH com os seus pares.....	48

## Índice de Figuras

Figura 1 - Principais lições aprendidas enquanto líder de equipas .....	42
---	----

## NOTA INTRODUTÓRIA

Tendo ingressado na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa em 1982, concluí a licenciatura em Psicologia (anterior ao modelo de Bolonha), na área de especialização de Orientação Escolar e Profissional.

No que diz respeito ao meu percurso profissional, conforme se pode observar pela tabela 1, este tem sido marcado sobretudo por intervenções em organizações, quer no papel de consultoria externa (13 anos) de Recursos Humanos, quer no papel de Responsável por Direções de Recursos Humanos dentro das empresas (17 anos).

Tabela 1- Percurso profissional da autora

Período	Organização	Função exercida
outubro 1987 – agosto 1988	Escola Secundária de Coruche – Núcleo de Psicologia de Orientação Escolar e Profissional	Psicóloga de Orientação Escolar e Profissional
setembro 1988 – agosto 1989	MSL (empresa fundada pelo Hay Group)	Consultora de Recrutamento e Seleção Júnior
setembro 1989 – dezembro de 1990	Korn Ferry (ex-Hay Group)	Consultora de Recursos Humanos
janeiro 1991 – fevereiro 1993	Korn Ferry (ex-Hay Group)	Responsável pela área de <i>Research For Management</i>
março 1993 – novembro 1995	Mercer	Consultora de Recursos Humanos
dezembro 1995 – dezembro 1996	Mercer	Consultora Sénior de Recursos Humanos e Unit leader
janeiro – julho 1997	Mercer	Consultora Sénior de Gestão do Desempenho e Competências
agosto de 1997 – julho 2010	Sanofi	Diretora de Recursos Humanos
setembro 2010 – outubro 2013	Várias organizações: Novabase, PSA, Apifarma, Distrifa, Conceito O2, E & Y, MSD, etc.	Consultora sénior de RH – profissional independente
Desde novembro 2013	Malo Clinic Group	Diretora de Recursos Humanos

*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

De salientar o facto de que alguns destes papéis que desempenhei nas organizações, implicaram a responsabilidade de liderar equipas de colaboradores, pelo que na tabela 2 descreve-se com mais detalhe o reporte hierárquico de equipas, quer a nível direto, quer indireto.

*Tabela 2 - Equipas lideradas pela autora*

<b>Empresa</b>	<b>Período</b>	<b>Tipo de papel</b>	<b>Nº de reportes diretos/ indiretos / funcionais</b>
MERCER	1995 – 1996	Unit Líder (1 ano)	2 – diretos;
Sanofi Winthrop	1997 - 1999	Responsável de Recursos Humanos	3 – diretos;
Sanofi Synthelabo	2000-2004	Diretora de RH	4 – diretos;
Sanofi-Aventis	2005-2007	Diretora de RH	Total: 9 reportes – 3 diretos/ 6 indiretos;
Sanofi	2008	Diretora de RH	Total: 9 reportes - 4 diretos / 5 indiretos;
Sanofi	2009-2010	Diretora de RH	Total: 13 reportes - 5 diretos / 8 indiretos;
	Total na Sanofi:	13 anos	
Malo Clinic Group	Desde Nov 2013	Diretora de RH	Total: 4 diretos/indiretos;
	Total na MALO:	4 anos	
	Nº total de anos como líder de equipas:	<b>18 anos</b>	

Ao longo de 30 anos de experiência profissional fui sempre procurando atualizar os meus conhecimentos e aprendizagens de novas metodologias que me permitissem ajudar as empresas com que colaborei a alcançar os seus objetivos estratégicos, através de um melhor recrutamento, avaliação, gestão, desenvolvimento, motivação e retenção dos respetivos colaboradores das empresas, bem como através de liderar mais eficazmente as equipas de Recursos Humanos (RH).

Com este propósito, complementei a formação superior inicial com uma pós-graduação em Direito Laboral (Universidade Católica Portuguesa – outubro 2003 - junho 2004), uma certificação em *Coaching* de Indivíduos, Equipas e Organizações (Activision – ICF - janeiro a

novembro de 2006), um Programa de “Liderar organizações, Liderar Pessoas” (Nova Fórum – Universidade Nova – em outubro 2006), entre outras ações de formação mais específicas.

Tendo tido a oportunidade de participar de forma ativa em fusões e aquisições, reestruturações de empresas/*downsizings* e reestruturações de Direções de RH, decidi utilizar a minha própria experiência sobre as mudanças que ajudei a implementar nas empresas que integrei, bem como nos sistemas, processos e desempenho dos membros das equipas de RH. Debruçar-me-ei, deste modo, sobre a natureza dos processos de mudança nesse tipo de arena, as preocupações a ter em conta e as estratégias a implementar para conseguir alcançar sucesso na implementação eficaz das mudanças desejadas.

Esta reflexão permitirá, também, levantar hipóteses sobre os fatores potencialmente facilitadores e inibidores da mudança organizacional, abrindo caminho ao aprofundamento destas questões, através de uma maior diversificação de casos estudados.

Os ciclos de mudança nas organizações são cada vez mais curtos, dada a velocidade de desatualização das tecnologias, globalização dos mercados-clientes e fornecedores, necessidade de adaptar os modelos de negócio e estruturas organizacionais. As empresas que conseguem alcançar e manter o sucesso, são as que mais atenção dão ao seu capital humano, ajudando os seus colaboradores a vencer a natural resistência à mudança e a desenvolver uma capacidade de responder de forma positiva aos novos desafios, mostrando-se capazes de se adaptar eficazmente à espiral de mudanças. A presente dissertação centra-se na problemática das mudanças organizacionais e constitui uma reflexão sobre o contributo que os líderes das estruturas de RH podem dar às organizações, de forma a aumentar a taxa de sucesso das mudanças organizacionais de grande dimensão, tais como as fusões e aquisições, e as reestruturações/*downsizings*.

O presente trabalho está organizado em 2 partes. Na primeira parte intitulada “Episódios de Liderança: A importância das narrativas, começa-se por explanar os fundamentos teóricos e

*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

empíricos sobre o valor das narrativas dos episódios de liderança e o seu papel na evolução dos líderes; no ponto seguinte denominado "Incurções no papel do líder. das Fusões e aquisições ao *Downsizing*", apresentam-se 3 casos práticos relativos a grandes mudanças organizacionais (fusões e aquisições e reestruturação/*downsizing*) coordenadas por mim enquanto líder em RH; aborda-se ainda um caso prático da interação do líder de RH com os seus pares e uma reestruturação de uma Direção de Recursos Humanos. No final de cada um dos referidos casos, é apresentada uma reflexão teórica seguida de uma reflexão sobre os fatores críticos de sucesso / *outcomes* (resultados) organizacionais.

Por último, apresentam-se as conclusões e uma reflexão sobre os resultados obtidos, abrindo caminho a novas questões de investigação, com o intuito de aumentar a capacidade de contribuição dos líderes de RH para o sucesso das mudanças organizacionais.

Por questões de sigilo profissional, as organizações-alvo dos casos práticos descritos na presente dissertação serão mantidas sob confidencialidade, utilizando-se designações fictícias.

## **1 EPISÓDIOS DE LIDERANÇA: IMPORTÂNCIA DAS NARRATIVAS**

Os líderes reconhecidos como tal apresentam um conjunto de características que facilitam o seu trabalho como líderes, mas também que é possível e desejável que essas características sejam desenvolvidas através de ações de formação, de formação *on-job* ou de observação de modelos de líderes a quem se teve oportunidade de reportar hierarquicamente.

No que diz respeito à formação, a aprendizagem de conteúdos e processos é melhor consolidada quando estes têm significado para nós; isto é facilitado quando podemos observar um líder eficaz em ação, quando lemos estudos de casos ou narrativas de experiências pessoais de líderes que explicam as suas ações concretas em determinado contexto, suas consequências, a reflexão que fizeram e as lições que daí retiraram.

No caso das funções de natureza técnica, um indivíduo pode dominar os conhecimentos e competências (*skills*) num curto/médio espaço de tempo, dependendo da rapidez de evolução da tecnologia; no caso das funções de liderança, é possível e desejável que um líder evolua neste campo durante todo o período profissional, a partir do momento em que passou a liderar equipas, o que, frequentemente, pode durar mais de duas décadas. Da mesma forma que evoluímos como pessoas e profissionais, podemos evoluir como líderes. O ser humano é um ser que se interpreta e que para essa interpretação utiliza fundamentalmente formas narrativas. De facto, o sentido do que somos ou, melhor ainda, de quem somos, depende das histórias que contamos e que nos contamos e, em particular, das construções narrativas em que cada um de nós é, alternadamente, o autor, o narrador e o personagem principal, ou seja, das autobiografias, auto-narrações ou histórias pessoais (Larrosa, 2004).

A capacidade do líder exibir comportamentos característicos de determinados estilos de liderança, não depende unicamente do contexto em que está inserido, mas também da capacidade de atribuir significado a cada estilo e ser, de facto, capaz de o exibir nas situações

em que cada estilo é eficaz. Ou seja, depende, em primeira instância, da reflexão que o líder faz sobre si próprio, do seu pensar, sentir e atuar.

Os líderes aprendem essencialmente a partir da sua própria experiência, mas também a partir de narrativas pessoais de outros colegas (Dalborg, 2016); Sendberg, citado em Sestic, & Stefanovic, 2017.

No campo do aconselhamento e orientação, também se verifica bastante interesse pela auto-narrativa, cujas raízes se prendem com a constatação de que quando se fala sobre si próprio, nunca se é objetivo, mesmo que o indivíduo se esforce muito. Os acontecimentos ou histórias de vida são narráveis e representáveis na consciência. Ao mesmo tempo, as histórias de vida podem ser repetidas porque são reais; consistem num conjunto de experiências que são tidas ao longo do tempo, que funcionam como lições que permitem o desenvolvimento do conhecimento e uma variedade de maneiras de se relacionar consigo próprio, o que é fundamental para o indivíduo no seu esforço para navegar ao longo do resto da sua existência. ... (Duarte, 2017).

Em termos terapêuticos “O valor da narrativa depende dos seus efeitos no sentido do eu e da experiência de vida do cliente. Uma nova narrativa é considerada bem sucedida se aumentar a apreciação do cliente sobre as suas conquistas e o empoderar (*empower*) para perseguir futuras possibilidades” (Shapiro, 2015, pp. 194).

A nível das organizações, utilizam-se igualmente episódios narrativos para compreender como as pessoas constroem a experiência de participar em projetos de fusão e até que ponto a utilização de histórias como pivot podem fazer e dar sentido às situações vividas. (Dias, Lopes, & Parreira, 2011).

No caso do jovem líder que recebe uma equipa com objetivos a alcançar, são igualmente importantes as narrativas que vai criando neste seu papel; o recém-nomeado líder vai concentrando a sua atenção na equipa pela qual se tornou responsável, interagindo de



determinadas formas e observando a reação de cada membro, com o propósito de assegurar o cumprimento dos objetivos pré-definidos para a equipa, mas sem desgastar a relação com os seus colaboradores. É necessário conseguir um equilíbrio entre a atenção e suporte aos membros da sua equipa, aos processos, metodologias e objetivos e a pressão que o líder tem de fazer para obter os resultados esperados. São as narrativas que o novo líder vai construindo ao longo do tempo, que vão influenciar a alteração dos seus pensamentos, sentimentos e comportamentos para com a equipa.

## **2 INCURSÕES NO PAPEL DO LÍDER. DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES AO DOWNSIZING**

Aborda-se neste ponto alguns dos processos de mudança organizacional, considerando mais especificamente as pessoas que lhes dão corpo (os dirigentes e os colaboradores em geral) e os processos e sistemas que suportam todo o negócio.

A apresentação dos casos de mudança segue um procedimento idêntico. Começa-se por descrever sucintamente o referido caso, após o que se identifica as principais vertentes do papel do líder de RH. No final de cada um dos referidos casos, é apresentada uma reflexão teórica seguida de uma reflexão sobre os fatores críticos de sucesso / outcomes (resultados) organizacionais.

### **2.1 CASO 1 - FUSÃO DE EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DOS RECURSOS HUMANOS**

Janeiro a dezembro de 1999 – Nomeação a **Membro Efetivo do Comité de Integração da Fusão (MECIF)** entre as Empresas farmacêuticas SW e SB; missão: planeamento e implementação da fusão entre as duas empresas, na vertente dos recursos humanos, resultando na criação de uma nova empresa designada empresa S.

*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

No que diz respeito à dimensão das empresas de origem, a empresa SW contava com cerca de 180 colaboradores, distribuídos pela fábrica (cerca de 100), força de vendas (cerca de 60) e direções de suporte (cerca de 20, distribuídas pela DRH + DF + Marketing + Apoio administrativo); quanto à empresa SB possuía um headcount na ordem dos 70 colaboradores, dos quais 55 na força de venda e cerca de 15 nas direções de suporte. A soma do efetivo total de ambas as empresas era de 250 colaboradores, sendo que a dimensão definida para a nova empresa S era de cerca de 160 colaboradores.

O papel de MECIF consistiu em realizar diversas atividades, tendo-se optado por agrupar em grandes fases, conforme apresentado na tabela 3.

*Tabela 3 - Papel do líder de RH na fusão entre duas empresas, na vertente dos Recursos Humanos*

<b>Análise Organizacional</b>	<b>Análise das Pessoas</b>	<b>Implementação da Reestruturação</b>	<b>Kick-Off da nova Organização e novo local</b>
Identificar o enquadramento legal da fusão em Portugal;	As nomeações para a nova empresa S decorreram em sequência: 1. Diretor Geral - fevereiro 1999; 2. Diretores de Primeira Linha – março 1999; 3. Chefes Nacionais de Vendas - abril 1999; 4. Colaboradores a integrar as diversas direções -maio 1999;	Preparar, em conjunto com uma empresa de serviços de transição de carreira e <i>outplacement</i> , os Diretores e chefias para a reunião de comunicação e participação nos processos de rescisão, e posterior comunicação de mudanças de função e novo organigrama;	Concretizar a implementação da nova organização SW-SB a funcionar num novo local a partir de outubro 1999;
Identificar as políticas e práticas de recursos humanos das duas empresas;	Organizar um “ <i>assessment</i> ” externo com uma empresa de consultoria especializada (maio 1999), para apoio à decisão dos chefes nacionais de vendas a nomear, dos chefes de vendas a reter na nova empresa e aqueles a dispensar, de entre o universo 16 chefes de vendas existentes; decidir dispensar os 3 chefes de vendas com avaliação de competências inferior;	Propor e conseguir a aprovação da Direção Geral local e do Grupo sobre o pacote das condições indemnizatórias do conjunto de colaboradores sem lugar na futura estrutura	Identificar as situações particulares dos colaboradores a transferir para o novo local, propor e implementar soluções para compensar os colaboradores pelo aumento de custos e problemas logísticos;
Propor a harmonização das remunerações e benefícios sociais e o plano de transição para efetivar a referida harmonização;	Identificar os 86 colaboradores a dispensar da empresa através de análise dos respetivos Cvs e entrevistas com a líder de RH e, em alguns casos, em conjunto com a Direção Geral da nova empresa; nas seguintes áreas: 1. Diretores e Chefes de Vendas – 6 colaboradores; 2. Administrativa (Financeira, secretariado, suporte administrativo à força de vendas, RH e marketing) – total de 18 colaboradores; 3. Distribuição – 17 colaboradores; 4. Força de vendas - 35 colaboradores; 5. Fábrica – 10 colaboradores;	Organizar as reuniões individuais para rescisão de contratos de trabalho por mútuo acordo com 80 colaboradores de Junho a Outubro 1999, cujas funções no contexto da nova organização eram redundantes ou cujo desempenho foi avaliado como mais fraco;	Realizar sessões de comunicação com todos os colaboradores que se mantêm na nova organização S por Direções, lideradas pela Direção Geral e pela DRH;
Propor à Direção Geral e ao Grupo os novos organigramas da nova empresa e obter a validação dos mesmos;		Planear e realizar sessões individuais de informação com cada um ds colaboradores a dispensar com consultores da empresa de Outplacement, em seguida às reuniões para comunicar a decisão de dispensa;	

### 2.1.1 Reflexão Teórica

A fusão é uma estratégia de crescimento através da qual uma empresa se combina com outra (Wright, Kroll, Parnnel, citado em Silva, 2013).

As fusões consistem numa combinação estratégica de duas ou mais entidades com variadíssimos objetivos, nomeadamente, melhorar a posição de mercado de ambas, criar economias de escala, aceder a novos mercados ou aproveitar outras vantagens competitivas que a combinação possa trazer (Hancu citado em Silva, 2013).

Cada uma das duas organizações identifica o melhor de cada uma para formar uma nova entidade, partilhando recursos, riscos e valores culturais (Filho, 2014); as organizações que se vão fundir possuem frequentemente uma dimensão semelhante (Magano, 2017).

Não obstante a frequência de movimentos de fusões e aquisições que se têm realizado em diversos setores, desde a Banca, a Indústria Farmacêutica, Telecomunicações, entre outros, verifica-se uma elevada taxa de insucesso. Na tabela abaixo sistematizamos resultados de diversos estudos que corroboram esta conclusão.

*Tabela 4 - Taxas de sucesso e insucesso das fusões e aquisições (F &A)*

<b>Resultados</b>	<b>Estudos/Publicações</b>
Apenas 10 % das operações de F & A conseguem ao fim de três anos melhorar a rentabilidade do comprador; só metade desses 10% (5%) atinge verdadeiro sucesso empresarial”;	<i>Solving</i> em 1995 (119 operações realizadas por 87 grupos europeus) citado em Dias, 2011;
Menos de 25% de fusões e aquisições alcançam o seu objetivo financeiro;	Marks & Mirvis, 2001;
Percentagem de sucesso das fusões inferior a 50%;	Buono, 2003.

Interessa ter bem presente a fixação clara dos objetivos que a fusão/aquisição visa, para que não se verifique aquilo que os anglo-saxónicos designam como *synergy trap* (Dias et al., 2011,) ou seja, que a sinergia realizada fique abaixo da sinergia esperada (Aiello & Watkins, 2000).

A gestão ineficiente dos recursos humanos nas organizações é identificada como a principal causa de insucesso das fusões, pois ao ignorarem os direitos dos colaboradores, ao lidarem com eles de forma percebida como injusta, os gestores fazem com que os colaboradores se sintam mais preocupados, insatisfeitos, alienados, o que resulta num menor compromisso e esforços no trabalho (Buono, 2003).

Os riscos de RH são descritos na literatura sobre fusões como “dificuldade em misturar/combinar as culturas e os sistemas, diminuição drástica da qualidade dos serviços prestados, fraca motivação, perda de colaboradores-chave, perda de clientes e perda do foco em objetivos de longo-prazo” (Bryson, 2003, pp. 14).

### 2.1.2 Fatores críticos de sucesso / Resultados (*Outcomes*) organizacionais

Através da experiência de implementação da referida fusão, realçam-se sete fatores críticos de sucesso, descritos na tabela 5.

*Tabela 5 - Fatores críticos de sucesso na fusão de empresas*

<b>Fatores críticos de sucesso (FCS)</b>	<b>Descrição/justificação/condições base de cada FCS</b>
1. Concentração máxima do Líder de RH na missão de planeamento e implementação da fusão entre as duas empresas;	Para tal, foi necessário que a equipa de RH conseguisse funcionar com significativo grau de autonomia na área administrativa, de modo a assegurar uma resposta eficaz às necessidades dos vários grupos de clientes internos, bem como o recente recrutamento de uma técnica com experiência em recrutamento e seleção para apoiar a área técnica, libertando assim a líder de RH.
2. Nomeação atempada do Diretor Geral da nova empresa e bom nível de coordenação com o Diretor Geral preterido;	Dada a elevada complexidade de criar uma nova empresa a partir de duas empresas distintas que funcionavam até à data da Fusão como concorrentes, com culturas organizacionais, sistemas, tecnologias, processos e colaboradores com perfis diferentes, é muito importante que a decisão sobre o Diretor Geral da nova empresa seja tomada na fase inicial do processo de fusão, que possua o perfil de competências mais adequado ao enorme desafio de liderar a empresa S, que passava a ocupar o 3º lugar no ranking das empresas farmacêuticas, a partir das suas empresas de origem posicionadas bastante abaixo (18º - empresa SW e 23ª - empresa SB);  Este aumento abrupto de posicionamento da nova empresa S, fez aumentar extraordinariamente o nível de exigência às diferentes direções, seus dirigentes e colaboradores em geral.
3. Proposta de realizar a primeira reunião para comunicação individual dos colaboradores a dispensar imediatamente após à publicação do DL 6/1999 Série I-A de 1999-01-08	A finalidade consistia em tornar viável aos colaboradores com idades acima dos 55 anos requererem a reforma antecipada após permanecerem 3 anos no fundo de desemprego, embora seja aplicado um valor de penalização, este decreto-lei facilitou a aceitação da saída da empresa por acordo mútuo por parte dos colaboradores dentro dessa faixa etária.

*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

Fatores críticos de sucesso (FCS)	Descrição/justificação/condições base de cada FCS (cont.)
<p>4. Inclusão nos pacotes indemnizatórios a oferecer aos colaboradores a dispensar das empresas um serviço de Consultoria de Transição na Carreira – Outplacement, e realização das reuniões em seguida à reunião de comunicação da decisão de dispensa do colaborador;</p>	<p>Pretendia-se ajudar o colaborador a pensar de forma mais positiva sobre o seu futuro profissional, aumentando a probabilidade de aceitar a saída por acordo mútuo; tomar as melhores decisões relativamente ao próximo passo da sua carreira e em seguida implementar ações eficazes para conseguir alcançar esse passo no mínimo espaço de tempo possível.</p> <p>O referido serviço incluía três opções a escolher pelo colaborador, as quais incluíam um conjunto de atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procura de Emprego (preparação de Curriculum Vitae, abordagem ao mercado em resposta a anúncios, contacto de empresas de recrutamento e seleção e caça-cabeças (<i>headhunters</i>), desenvolvimento das redes de contactos (<i>networking</i>), preparação para entrevistas;</li> <li>2. Criação de negócio próprio (auto-avaliação da capacidade de empreendedorismo, plano de negócio, de marketing e financeiro, apoio na preparação do plano a apresentar ao Centro de Emprego e apoio no lançamento do novo negócio);</li> <li>3. Reforma ativa (compreensão sobre os desafios emocionais e financeiros desta fase de vida e apoio na identificação de atividades ocupacionais gratificantes para o colaborador).</li> </ol>
<p>5. Realização de um assessment center conduzido por uma empresa externa especializada para avaliação das competências comportamentais dos chefes de vendas das empresas SW e SB;</p>	<p>Pretendia-se, com esta avaliação independente, obter um parecer objetivo sobre o conjunto de competências possuídas por cada um dos 16 chefes de vendas e o nível de desenvolvimento de cada uma, de forma a que a decisão sobre os elementos a reter e a dispensar fosse o mais correta possível, mantendo na empresa aqueles que estivessem melhor preparados para responder eficazmente aos desafios da nova empresa; uma segunda intenção consistia em mostrar ao conjunto dos colaboradores da empresa que a nomeação dos chefes de vendas da nova empresa era imparcial e justa.</p>
<p>6. Envolvimento dos dois Chefes Nacionais de Vendas da nova empresa e de todos os chefes de vendas na escolha dos DIMs a manter e a dispensar;</p>	<p>Igualmente com o intuito de tomar as melhores e mais justas decisões relativamente ao capital humano a reter na nova empresa e aos elementos a dispensar, os chefes nacionais de vendas com o apoio da líder de RH analisaram o histórico de vendas disponível sobre cada DIM, os locais de residência, as habilitações literárias, dados sobre a postura e atitudes profissionais e tiveram em conta as necessidades em termos de produtos a promover e zonas de trabalho.</p>
<p>7. Reuniões de comunicação da decisão de dispensa dos colaboradores conduzidas pelo seu atual Diretor e pela líder de RH;</p>	<p>Esta abordagem em parceria entre o Diretor do colaborador e a líder de RH pretendiam mostrar que existia alinhamento entre ambos os responsáveis, que a decisão de dispensa do colaborador era firme e que quem comunicava a decisão era quem melhor conhecia o colaborador, quem tinha sido o seu chefe e que o tinha recrutado, demonstrando desta forma uma atitude de transparência e coragem; a líder de RH preparava previamente o Diretor para esta reunião, explicava o pacote de condições indemnizatórias ao colaborador, o serviço de transição na carreira, bem como as etapas seguintes do processo.</p> <p>Nos casos em que o Diretor do colaborador a dispensar não se manteria na empresa, a comunicação era efetuada pelo Diretor nomeado para liderar o departamento em que o colaborador estava incluído;</p> <p>No caso dos DIMs a dispensar, as reuniões foram conduzidas por um dos 2 chefes nacionais de vendas e o chefe de vendas que melhor conhecesse o colaborador a dispensar; a líder de RH preparou previamente ambos os chefes de vendas;</p>

## 2.2 CASO 2 - AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DOS RECURSOS HUMANOS

Julho de 2004 a agosto 2005 – Nomeação a *Integration Affiliate Officer (AIO)*; *missão: A Responsável pela Integração de duas empresas multinacionais farmacêuticas*, após a aquisição da empresa A pela empresa S (em parceria).

Na tabela 6, apresentada na página seguinte sistematizam-se os diferentes tipos de intervenções do líder de RH ao longo do processo de aquisição da empresa A pela empresa S e integração de ambas na nova empresa SA.

Tabela 6 - Papel do líder de RH na aquisição da empresa A pela empresa S, na vertente global

Nº	Descrição da Responsabilidade	Intervalo Temporal
1.	Nomeação a AIO, receção de diretrizes do Grupo a nível da casa mãe – <i>Steering Committee</i> da Fusão a nível da Europa, e elaborar relatórios semanais sobre a evolução da integração das empresas em Portugal;	junho - julho 2004
2.	Participar na reunião de kick-off da função AIO com as equipas de Direção e Direção Geral das duas empresas;	agosto 2004
3.	Coordenar diversas equipas que trabalharam as vertentes do conjunto de produtos a promover pela nova empresa, dimensão da força de vendas, condições comerciais, distribuição, sistemas de informação, financeira e legal	setembro - outubro 2004
4.	Propor à Direção Geral e ao Grupo os novos organigramas da nova empresa;	novembro 2004
5.	Entrevistar as chefias da Direção Financeira e Administrativa, staff administrativo de todas as áreas de negócio e colaboradores da Direção de Recursos Humanos, de forma a propor os mais adequados para a nova estrutura (por BUs), entre o universo de 300 colaboradores ex-Empresa S e 300 colaboradores ex-Empresa A;	novembro – dezembro 2004
6.	Liderar a DRH, de forma a identificar as políticas das duas empresas e propor novas políticas para a nova empresa - SA; negociar novos seguros com o envolvimento do grupo;	dezembro 2004
7.	Concretizar a implementação da nova organização a funcionar num só local, neste caso nas instalações da Ex-Empresa S que foram expandidas para receberem as novas equipas, encarregando-se a DRH do acolhimento aos colaboradores neste novo local;	dezembro 2004 – fevereiro 2005
8.	Apoiar a consolidação da nova organização SA cuja formalização ocorreu em março 2005, embora o registo apenas se tenha efetivado em abril de 2006;	março 2005
9.	Identificação do conjunto de colaboradores a transferir entre unidades de negócio e a dispensar da empresa, após 6 meses de período de avaliação do desempenho e implementação das reuniões para rescisão por acordo mútuo;	novembro a dezembro 2005

*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

Conforme referido no ponto 3 da tabela 6, na sequência das diretrizes emanadas pela direção do novo grupo SA, foram constituídas a nível local 22 equipas, coordenadas pelo dois AIOs da empresa S e da empresa A. Em Portugal, a escolha do Responsável pelo papel de AIO recaiu sobre o Diretor de Business Support da empresa A e a Diretor de Recursos Humanos da empresa S.

De forma a proporcionar uma visão mais clara sobre as referidas equipas e calendarização do trabalho de cada uma, elaborámos a tabela 7.

Cada uma das 22 equipas era constituída por diretores, responsáveis de departamento e/ou técnicos séniores com know-how específico, sendo sempre nomeado um líder por parte de cada uma das empresas de origem (S e A).

*Tabela 7 - Gestão do processo de integração de empresas*

Acções/Workstreams	13 a 31 agosto 2004	1 a 15 setembro	16 a 30 setembro	1 a 15 outubro	16 a 30 outubro	1 a 15 novembro	15 a 30 novembro	1 a 15 dezembro	16 a 30 dezembro	1-30 março 2005
Gestão de todos os Grupos = AIOs										
Grupo 2 - Portfólio de Produtos										
Grupo 3 - Alocação e dimensão da Força de Vendas										
Grupo 4 - Alocação de Outros Recursos Comerciais										
Grupo 5 - Organização Operações (FV e Market.)										
Grupo 6 - Organização das Funções de Staff										
Grupo 7 - Processos Negócio e Coordenação/Comités										
Grupo 8 - Genéricos										
Grupo 9 - OTC										
Grupo 10 - Recursos Humanos/Social										
Grupo 11 - Comunicação										
Grupo 12 - Compras / Procurement										
Grupo 13 - Supply Chain Management										
Grupo 14 - Revisão de Contratos										
Grupo 15 - Apoio Legal implementação fusão										
Grupo 16 - Alianças /Parcerias										
Grupo 17 - Harmonização da Política Comercial										
Grupo 18 - Sistemas de Informação										
Grupo 19 - Sites / Locais de trabalho										
Grupo 20 - Sinergias de Crescimento										
Grupo 21 - Sinergias de custos										
Grupo 22 - Finanças / Impostos										



### 2.2.1 Reflexão Teórica

Uma aquisição ocorre quando uma organização se torna proprietária de outra organização, através da compra da maior parte das ações dessa mesma organização (Gomes, Weber, Brown & Tarba, citado em Magano, 2017).

Embora as Fusões e as Aquisições sejam transações diferentes em termos da legislação, são geralmente tratadas de forma semelhante na literatura (Al-Laham, Schweizer & Amburgey, 2010; Bowman & Ambrosinni, 2007).

Para compreender os motivos de sucesso e insucesso da implementação das fusões e aquisições é importante apercebermo-nos que estas constituem acontecimentos de vida extraordinariamente desestabilizadores, equivalente ao ganho de um novo membro familiar ou a ficar falido, requerendo mais ajustamento social do que comprar uma casa, terminar uma hipoteca ou a morte de um amigo íntimo (Cartwright, 1992). Uma fusão é “um fenómeno significativo na vida da empresa e seus colaboradores e um processo de mudança e integração a longo-prazo” (Cartwright, 1992, pp 33).

### 2.2.2 Fatores críticos de sucesso / Resultados (*Outcomes*) organizacionais

Através da experiência de implementação da referida aquisição e integração da empresa A e da empresa S, na vertente global (papel de AIO), realçam-se cinco fatores críticos de sucesso, descritos na tabela 8.

Tabela 8 - Fatores críticos de sucesso na aquisição de empresas

Fatores críticos de sucesso (FCS)	Descrição/justificação/condições base de cada FCS
1. Nomeação atempada do Diretor Geral da nova empresa e bom nível de coordenação com o Diretor Geral preterido;	A nomeação do Diretor geral escolhido para liderar a nova empresa SA foi efetuada num curto espaço de tempo, o que permitiu progredir na escolha dos Diretores a manter na organização e aqueles que a teriam que abandonar, procurando sempre esgotar todas as hipóteses de transferência para outras novas funções:  O DG escolhido para liderar a nova empresa participou em comunicações orais e escritas a todos os colaboradores, sobre as etapas da integração das empresas.
2. Apesar de se tratar de uma operação de aquisição da empresa A pela empresa S, era sempre referenciada a nível do Grupo e local como se de uma fusão se tratasse;	Pretendia-se, desta forma, transmitir a mensagem de que as decisões relativas às metodologias, processo e sistemas a manter e a eliminar seriam baseadas em análises profundas e imparciais, favorecendo as que fossem, de facto, melhores, independentemente de pertencerem à empresa A ou S.  De forma idêntica, as decisões relativas ao capital humano, também se baseariam na experiência, qualificações e perfis de competências possuídos por cada colaborador, independente de pertencerem à empresa A ou S.
3. Concentração máxima do líder de RH na missão de AIO - Responsável pela Integração de duas empresas multinacionais farmacêuticas, bem como pelo planeamento e coordenação da vertente RH;	Foi necessário delegar a condução do exercício de identificação das políticas e práticas de recursos humanos das duas empresas e da proposta de harmonização das remunerações e benefícios sociais a um elemento sénior da equipa RH, que foi preparado para tal.  Ao abrigo do Grupo 10 – Human Resources/Social – a líder de RH constituiu duas equipas mistas pertencentes às DRH da Empresa A e da Empresa S, para trabalhar, respetivamente, os temas de natureza mais administrativa (comparação de sistemas de processamento salarial, procedimentos e normas DRH, seguros de saúde, de vida, de acidentes de trabalho, plano de pensões, política de pagamento de subsídio de almoço ou ajudas de custo, etc) e de natureza mais técnica/estratégica (sistemas de avaliação do desempenho, prémios de vendas e de desempenho para o staff, plano de formação, ações de motivação, valores das empresas, competências-chave, etc).
4. Criação de 22 grupos de trabalho constituídos por diretores, responsáveis de departamento e/ou técnicos seniores, sendo sempre nomeado um líder por parte de cada uma das empresas de origem (S e A), por proposta dos AIO e aprovação da Direção Geral;	Estes grupos especializados, permitiram envolver os responsáveis com maior Know-How em cada área e fazer uma análise mais profunda dos sistemas, processos e metodologias existentes nas empresas A e S e facilitaram a elaboração daquelas que deveriam fazer parte da nova empresa SA;  Para além disso, a participação nos grupos de Diretores, Chefias e elementos seniores de ambas as empresas contribuiu para facilitar o conhecimento interpares, mostrando ser uma forma eficaz de iniciar um trabalho em equipa entre elementos que viriam (ou não) a ser futuros colegas.
5. Nomeação pelo Grupo S de Responsáveis a nível corporate pela integração entre as empresas A e S;	O reporting dos AIO de ambas as empresas era efetuado em conjunto com uma periodicidade semanal, o que permitia que ambas os Responsáveis se conhecessem melhor entre si e às respetivas empresas, bem como obrigava a um ritmo constante para se avançar na integração dentro dos <i>timings</i> desejados.

### 2.3 CASO 3 - REESTRUTURAÇÃO E *DOWNSIZING*: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DOS RECURSOS HUMANOS

Os anos de 2008 (2º semestre) e 2009 (1º Trimestre) da empresa SA foram marcados pela Reestruturação/*Downsizing* de cerca de 92 colaboradores, dada a necessidade de antecipar

perdas de quota de mercado e redução do volume de faturação e margem de lucro, devido à descomparticipação dos três maiores produtos farmacêuticos da empresa.

Foi criado um *Steering Committee* liderado pelo então Diretor Geral da Filial Portuguesa, constituído pela equipa de Diretores da empresa e no qual o papel de Coordenação cabia ao Diretor de Recursos Humanos.

O papel da Direção de Recursos Humanos consistiu em preparar todo o processo, o que demorou desde o início cerca de 7 meses (desde julho 2008 até final fevereiro 2009) até ao final da sua implementação, com a terminação do vínculo laboral dos colaboradores envolvidos.

O referido *Steering Committee* reunia com uma periodicidade quinzenal ou mediante as fases do Processo e era presidido pelo Diretor Geral de Portugal, cabendo a preparação e apresentação da evolução da missão (reestruturação/*downsizing*) ao Diretor de Recursos Humanos.

Contando com apoio de advogada externa e a participação dos Responsáveis de Desenvolvimento Organizacional e Responsável pela Gestão Administrativa de RH e suas respetivas equipas, a DRH assegurou as fases e sub-fases que se encontram descritas na tabela 9.

Tabela 9 - Processo de reestruturação/downsizing - fases e sub-fases

Fases	Sub-fases do processo de reestruturação/downsizing
<b>1. Preparação da reestruturação/downsizing;</b>	1.1. Pacote indemnizatório e mecanismo legal; 1.2. Novo modelo de negócio, organigramas e redesenho de funções; 1.3. Racional económico; 1.4. Plano de comunicação; 1.5. Escolha dos colaboradores a incluir na reestruturação/downsizing; 1.6. Cronograma do plano de formação da força de vendas e outras equipas; 1.7. Preparação dos diretores-comunicadores.
<b>2. Fase da implementação da reestruturação/downsizing;</b>	2.1. Planeamento em detalhe da reestruturação 2.2. Comunicar o despedimento coletivo aos colaboradores envolvidos no mesmo; 2.3. Reuniões com o representante do Ministério do Trabalho e a Comissão de Trabalhadores; 2.4. Reuniões individuais para despedimento;
<b>3. Gestão eficaz dos colaboradores que fazem parte da nova empresa;</b>	3.1. Identificação das necessidades de formação; 3.2. Sessões de informação com os colaboradores que se mantinham na empresa; 3.3. Lançamento da nova organização; 3.4. Implementação das ações de formação; 3.5. Preparação dos colaboradores para a mudança organizacional.

Na tabela 10 apresenta-se uma súmula das atividades realizadas em cada um dos pontos anteriores.

Tabela 10 - Processo de Reestruturação/Downsizing – Detalhe da implementação

<b>1.</b>	<b>Fase de preparação da reestruturação/downsizing:</b>
<b>1.1</b>	<b>Pacote indemnizatório e mecanismo legal:</b>
1.1.1	Efetuar os cálculos dos custos financeiros do Despedimento Coletivo, incluindo no pacote de saída dos colaboradores a oferta de um serviço de apoio na transição de carreira prestado por uma empresa especializada nessa área;
1.1.2	Explicar ao Grupo as particularidades da Legislação laboral Portuguesa, em especial a “Lei das Quotas” (Decreto Lei nº 220/2006 de 3/11 – art. 10º, nº 4 e 5, republicado pelo DL nº 72/2010 de 18/06), segundo a qual a Filial Portuguesa seria obrigada a avançar para um Despedimento Coletivo, uma vez que o número de saídas de colaboradores preconizado pela Filial e/ou validado/imposto pelo Grupo, era bastante superior ao nº de quotas que a empresa ainda tinha disponível;

<b>1.</b>	<b>Fase de preparação da reestruturação/downsizing (cont.):</b>
1.1.3	Foi igualmente a líder de Recursos Humanos, que defendeu que, embora a empresa tivesse que recorrer ao mecanismo legal do Despedimento Coletivo, cujos valores de indemnização eram bastante inferiores à Política de Reestruturação da SA para as rescisões de contratos de trabalho por mútuo acordo, a empresa teria bastantes vantagens em aplicar níveis de indemnização em linha com a referida Política;
1.1.4	Com o apoio do Diretor Financeiro e do Diretor Geral, conseguiu-se a aprovação de um pacote de saída bastante favorável aos colaboradores e em linha com a Política anterior.
<b>1.2.</b>	<b>Novo modelo de negócio, organigramas e redesenho de funções</b>
1.2.1.	Uma das principais missões do Steering Committee presidido pelo Diretor Geral de Portugal consistiu em definir claramente a visão da “nova” empresa subjacente ao novo modelo de negócio determinado pela casa-mãe, bem como os novos objetivos estratégicos a alcançar a curto e médio prazo;
1.2.2.	O papel da DRH foi transpor para os novos organigramas as alterações, quer a nível de estruturas, quer a nível de Responsáveis-Topo nomeados pelo Diretor Geral, identificando as novas funções e aquelas que iriam ser eliminadas por serem redundantes;
1.2.3.	Os referidos organigramas foram construídos em parceria com os Diretores de Topo nomeados para cada estrutura e validados pelo Diretor Geral Local;
1.2.4.	Os dados resultantes das alterações nas funções e nos organigramas eram usados pela DRH para ir constituindo e validando a lista de colaboradores que viriam a ser abrangidos pelo Despedimento Coletivo (DC) (ver ponto 1.5); nos casos em que um colaborador com bom desempenho ficaria excedentário, analisou-se outras possibilidades de rotação de funções, de modo a que pudessem substituir outro colaborador com desempenho e produtividade inferior, passando a incluir este último nas saídas;
1.2.5.	Coube ainda à equipa DRH desenhar as novas funções em termos de descrição de funções (enquadramento no organigrama, reporte hierárquico, conjunto de responsabilidades, capacidade de decisão e perfil de requisitos e competências).
<b>1.3.</b>	<b>Racional económico:</b>
1.3.1.	Elaborar o relatório com o racional económico que serviria de suporte legal ao Despedimento Coletivo, interrelacionando-me com o Diretor Financeiro, o Diretor de Suporte ao Negócio e os Diretores das várias Unidades de Negócio e seguindo as diretrizes da advogada de direito laboral externa da empresa;
1.3.2.	Apresentar e conseguir a aprovação do referido documento pelo Comité de Direção Local e pelo Grupo;
1.3.3.	Entregar o referido documento à ACT e a todos os colaboradores envolvidos no DC
<b>1.4.</b>	<b>Plano de comunicação:</b>
1.4.1.	Participar na pesquisa de mercado e escolha de uma Agência de Comunicação para ajudar a definir e implementar uma estratégia de Comunicação relativa ao DC;
1.4.2.	A líder de RH foi nomeada “porta-voz principal” do Processo de DC, caso o processo fosse dado a conhecer aos <i>media</i> , tendo recebido preparação específica para responder a perguntas de jornalistas;
1.4.3.	A DRH propôs uma lista de perguntas e respostas, a ser publicada internamente junto dos colaboradores, após o lançamento do processo de DC;
1.4.4.	Foi criado um <i>email</i> específico para que os colaboradores fizessem as suas perguntas e referissem as suas preocupações;

<b>1.</b>	<b>Fase de preparação da reestruturação/downsizing (cont.):</b>
<b>1.4.</b>	<b>Plano de comunicação (cont.):</b>
1.4.5.	O <i>Steering Committee</i> reunia sempre em fases cruciais do Processo de DC, para que todos os Diretores estivessem atualizados sobre o <i>status</i> de todo o processo e pudessem acalmar os respetivos colaboradores e dissipar eventuais rumores;
1.4.6.	A Agência de Comunicação assessorou a empresa relativamente aos vários momentos de comunicação cruciais neste processo;
1.4.7.	O primeiro momento de comunicação que foi previamente apoiado pela Agência de Imagem & Comunicação consistiu em reuniões globais realizadas num hotel com todos os cerca de 400 colaboradores, divididos por Business Units/Unidades de Negócio e Estruturas Staff (Direções de Comunicação, Financeira e Administrativa, Direção Médica, Business Support, etc) - 14 novembro de 2008.
	<b>As referidas sessões visavam os seguintes objetivos:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar o enquadramento e a difícil situação de mercado e os motivos globais para se avançar com uma reestruturação da Filial em Portugal (Diretor Geral e Diretor Financeiro);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a necessidade de se alterar o modelo de negócio de Unidades de Negócio que abrangiam diferentes áreas terapêuticas e dentro de cada Unidade estaria englobada a vertente marketing e a vertente vendas, para uma estrutura de Marketing &amp; Vendas que abrangeriam a totalidade das áreas terapêuticas, mas separando as vertentes do marketing da vertente das vendas (Diretor Geral);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre o facto de que o Headcount teria que ser significativamente reduzido (downsizing) especificando os principais grupos: força de vendas, marketing, funções administrativas e de suporte ao negócio (Diretor de Recursos Humanos), mas não referindo o nº de colaboradores impactados;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicação geral sobre os termos do pacote indemnizatório (regras de cálculo da indemnização e inclusão dos serviços de apoio à transição na carreira) que a empresa lhes iria atribuir (Diretor de Recursos Humanos);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrarmos abertura para receber eventuais candidaturas de colaboradores que desejem fazer parte da lista dos colaboradores abrangidos pela Reestruturação;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intencionalmente, nesta fase, de forma a evitar criar ainda maior ansiedade entre os colaboradores, não se informou que o mecanismo legal que a empresa iria utilizar seria o DC.</li> </ul>
<b>1.5.</b>	<b>Escolha dos colaboradores a incluir no DC</b>
1.5.1.	A DRH preparou uma lista provisória de colaboradores para efetuar os cálculos preliminares das indemnizações para poder obter aprovação pelo Grupo (ponto 1.1.1);
1.5.2.	O papel da Diretor de Recursos Humanos consistiu em rever a lista preliminar de colaboradores que iriam ser convidados a sair, através da auscultação das suas chefias e Diretores atuais e anteriores, analisando as suas avaliações de desempenho, de modo a garantir que a empresa iria reter os colaboradores mais talentosos e mais capazes de se adaptarem às mudanças;
1.5.3.	No caso dos Gestores de Produto, recorreu-se a uma empresa exterior especializada em realizar assessment centres para avaliar o perfil de competências comportamentais de cada colaborador e dar o parecer sobre o grau de ajustamento de cada um ao perfil requerido para essa função na nova organização;

<b>1.</b>	<b>Fase de preparação da reestruturação/downsizing (cont.):</b>
<b>1.5.</b>	<b>Escolha dos colaboradores a incluir no DC (cont.):</b>
1.5.4.	No caso dos colaboradores da Força de Vendas a Direção de Recursos Humanos e a Direção de Business Support trabalharam em conjunto compilando os resultados das avaliações de desempenho trimestrais do último ano de todos os Delegados e Gestores de Região, as quais já continham indicadores sobre o grau de cumprimento dos critérios qualitativos e quantitativos da sua função;
1.5.5.	Estas análises fundamentaram a escolha dos Delegados que se manteriam na empresa, em cada área terapêutica e em cada região, e os que teriam de ser convidados a sair da empresa;
1.5.6.	Entre a sessão de comunicação com todos os colaboradores da empresa (10 de novembro 2008 e a sessão coletiva com todos os colaboradores a serem despedidos – 14 de novembro 2008), a referida lista sofreu alterações substituindo alguns colaboradores inicialmente indicados pelos respetivos Diretores por outros que expressaram a sua vontade de sair da empresa.
1.5.7.	Devido à dimensão do número de colaboradores envolvidos, a empresa decidiu que se iria aceitar estes voluntários, pois ainda que demonstrassem bom desempenho, o facto de tomarem esta posição significava que não estavam motivados para continuar na empresa, além de que se o nº destes casos fosse significativo isso reduziria o risco de impugnação do processo de DC;
1.5.8.	A lista dos colaboradores a sair da empresa foi concluída e validada a 12 novembro de 2008.
<b>1.6.</b>	<b>Cronograma do plano de formação da força de vendas e de outras equipas:</b>
1.6.1.	A partir do momento em que se conseguiu fechar a lista dos nomes de todos os colaboradores que iriam vir a ser incluídos no processo de DC, as Direções concentraram-se nas seguintes análises:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos pontos fortes e a desenvolver de cada um dos colaboradores que se iria manter na estrutura, face às novas funções que lhes foram atribuídas;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das ações de formação internas e/ou externas necessárias para colmatar rapidamente eventuais lacunas dos colaboradores;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de empresas de formação, briefing e negociação de condições e contratação.</li> </ul>
<b>1.7.</b>	<b>Preparação dos diretores-comunicadores:</b>
	Organizar sessões ministradas pela empresa de serviços de transição de carreira para ajudar a preparar os Diretores das estruturas que iriam dispensar colaboradores, bem como participar numa sessão coletiva e explicar aos colaboradores o apoio que lhes iriam dar e as vantagens que teriam em aceitar esse apoio;
<b>2.</b>	<b>Fase da implementação da reestruturação/downsizing:</b>
<b>2.1.</b>	<b>Planeamento em detalhe da reestruturação:</b>
	Planear as diversas fases da implementação da reestruturação/despedimento coletivo, interligando-se com a advogada laboral da empresa, os Diretores, a Direção Geral Local, o Grupo e a ACT.
<b>2.2.</b>	<b>Comunicar o despedimento coletivo aos colaboradores envolvidos:</b>
<b>2.2.1.</b>	Convocar os 90 colaboradores a uma sessão realizada a 17 novembro 2008 num hotel afastado das instalações da empresa, com os seguintes objetivos:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar os fundamentos económicos que estavam por detrás da decisão da empresa em avançar com o processo de DC (Diretor Geral e Diretor Financeiro);</li> </ul>

<b>2.</b>	<b>Fase da implementação da reestruturação/downsizing (cont.):</b>
<b>2.2.</b>	<b>Comunicar o despedimento coletivo aos colaboradores envolvidos (cont.):</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicação geral sobre o enquadramento legal e os termos do pacote indemnizatório que a empresa lhes iria atribuir (Diretor de Recursos Humanos com apoio da Advogada Laboral);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar os serviços da empresa especializada em apoiar os colaboradores na fase de transição na carreira (Diretor Geral da empresa);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar individualmente a cada um a carta com os fundamentos e a intenção de despedimento coletivo.</li> </ul>
<b>2.3.</b>	<b>Reuniões com o representante do Ministério do Trabalho - Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) e a Comissão de Trabalhadores</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sendo uma das prerrogativas do processo de DC, após o dia do anúncio do processo de DC aos colaboradores abrangidos (dia 10 de novembro de 2008), e não existindo comissão de trabalhadores na Empresa SA, os colaboradores decidiram unir-se e fazer-se representar por 3 colaboradores nas reuniões acima referidas;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestas reuniões estava presente o Representante do Ministério do Trabalho (ACT), o Diretor de Recursos Humanos da empresa, a advogada laboral externa da empresa, o Diretor Financeiro e o Responsável de Desenvolvimento Organizacional;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A estratégia que a empresa seguiu foi a da transparência, pelo que apresentou desde o início aos colaboradores o pacote com os valores máximos que tinha autorizados, em linha com as reestruturações anteriores, ao invés de começar por valores inferiores e depois entrar em processo de negociação até aceder em ir até ao máximo até ao qual estava autorizada a ir desde o início do processo;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os representantes dos colaboradores pertenciam à força de vendas e a principal contestação que faziam era sobre a escolha dos colaboradores abrangidos no DC (cerca de 65 delegados e 9 Gestores de Região) questionando o “porquê eu?”;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar dos critérios gerais da escolha dos colaboradores terem sido indicados (avaliação do desempenho, vendas concretas, atitudes, valores de salário, etc), e a empresa ter conduzido um estudo profundo e objetivo sobre os mesmos, a decisão final era complexa, pois em cada caso os colaboradores que faziam a mesma zona mas com todas as áreas terapêuticas das várias Bus, eram comparados entre si com base nos critérios anteriores e só depois era tomada a decisão; por outro lado, a lei laboral não obrigava as empresas a mostrarem as análises.</li> </ul>
<b>2.4.</b>	<b>Reuniões individuais para despedimento:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar e realizar as reuniões individuais com cada colaborador abrangido pelo DC; estas reuniões eram sempre feitas em parceria com o Diretor da estrutura em que o colaborador a dispensar estava inserido e o Diretor de RH;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesta reunião individual, o papel do Diretor da estrutura era comunicar a decisão de dispensar o colaborador, enquanto o Diretor de RH se encarregava de explicar ao colaborador os detalhes do pacote de saída, entregar todos os documentos legais e marcar a data da próxima reunião, em geral após uma semana, para esclarecer eventuais dúvidas, conhecer a decisão do colaborador e avançar com os passos seguintes da implementação do processo de saída;</li> </ul>



<b>2.</b>	<b>Fase da implementação da reestruturação/downsizing (cont.):</b>
<b>2.4.</b>	<b>Reuniões individuais para despedimento (cont.):</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Responsável de desenvolvimento organizacional, atrás já referida, tinha previamente sido preparada para esta missão e por isso realizou metade das reuniões individuais com os 92 colaboradores, o que ocupou 2 dias completos (25 e 26 de novembro de 2008);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Diretor de RH, desde o lançamento do processo de DC até à sua finalização, participou em reuniões periódicas com o Representante da ACT, representantes dos sindicatos do setor e advogada laboral da empresa.</li> </ul>
<b>3.</b>	<b>Gestão eficaz dos colaboradores que fazem parte da nova empresa:</b>
<b>3.1.</b>	<b>Identificação das necessidades de formação</b> - Após o fecho da lista dos colaboradores que iriam sair da empresa e à validação dos novos organigramas com a identificação dos colaboradores que ficariam na nova empresa, os Diretores analisaram o capital humano e identificaram eventuais necessidades de formação e desenvolvimento de competências técnicas (conhecimento dos novos produtos a promover, p.e) ou comportamentais;
<b>3.2.</b>	<b>Sessões de informação com os colaboradores que se mantinham na empresa</b> - Imediatamente a seguir à reunião global com os colaboradores abrangidos pelo DC (dia 14 Novembro 2008) realizaram-se na empresa (17 de Novembro 2008) por Business Units e Estruturas Staff, lideradas pelo respetivo Diretor, com o intuito de:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre a dimensão do <i>downsizing</i> e os nomes dos colegas afetados;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar os novos organigramas;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar os nomes dos colegas que se mantêm na empresa e respetivas estruturas em que se passam a integrar;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tranquilizar os colaboradores que se mantinham na estrutura, minimizar os eventuais rumores e focalizá-los nos objetivos a alcançar e na necessidade de manter a produtividade e a moral;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre a logística das ações de formação e nomes dos colaboradores que participariam em cada uma.</li> </ul>
<b>3.3.</b>	<b>Lançamento da nova organização</b> - Foi concretizada a 12 janeiro 2009 e contou com a presença de todos os cerca de 300 colaboradores que se mantiveram na organização;
<b>3.4.</b>	<b>Implementação das ações de formação</b> - Em fevereiro 2009 decorreram as formações da força de vendas e profissionais de marketing com uma empresa do exterior para facilitar a adesão ao novo modelo organizacional;
<b>3.5.</b>	<b>Preparação dos colaboradores para a mudança organizacional</b> - Em março e abril 2009 decorreram as formações destinadas a sensibilizar os colaboradores para a mudança organizacional, compreender a liderança transformacional e promover uma atitude facilitadora do trabalho de equipa e da melhoria da comunicação intra e entre departamentos.

### 2.3.1 Reflexão Teórica

Num estudo realizado ao longo de dez anos, Nohria, Joyce & Robertson (2003) investigaram as práticas de gestão que funcionam com uma amostra de 160 empresas americanas. No que respeita às reestruturações, Nohria et. al (2003) concluem que não há estruturas perfeitas, mas sim que as empresas vencedoras após definirem uma estratégia bem formulada e focalizada ... conseguem desenhar e implementar estruturas com o mínimo de níveis hierárquicos (estruturas *flat*) e que permitem à organização funcionar de forma flexível e rápida. Ou seja, estas organizações mostram-se capazes de simplificar o trabalho, reduzir a burocracia e tornarem-se mais ágeis. Enfatizam ainda que as empresas vencedoras executam de forma muito eficaz a estratégia previamente definida e evidenciam possuir uma cultura baseada no desempenho.

No que diz respeito ao termo *downsizing*, este pode ser definido como um processo de emagrecimento que visa atuar sobre a proporção de colaboradores relativamente ao trabalho a executar numa empresa (Cabral-Cardoso, Cunha, Cunha, Gomes & Rego, 2012).

Numa situação tradicional de *downsizing*, a produtividade tem tendência para baixar, em consequência da insegurança e desmotivação dos colaboradores. Assim, durante o processo de emagrecimento, importa sobretudo ter em conta a necessidade de reduzir o desconforto da mudança e fortalecer as relações entre todos os elementos da empresa. Tal como todas as práticas de gestão, o *downsizing* tem que ser previamente planeado e preparado, de forma a facilitar a transição. (Gorman, citado em Cabral-Cardoso et al, 2012).

O processo de reestruturação ou *downsizing* deve ser compreendido pelos colaboradores. Para tal, é necessário desenvolver junto dos mesmos intensa comunicação – antes, durante e após o término do processo – abordando os propósitos da redução de efetivos, os custos envolvidos e o horizonte temporal.

Recomenda-se a prestação de apoio aos colaboradores dispensados, através de um serviço especializado de *outplacement*, aconselhamento pessoal e familiar e/ou apoio ativo na procura de novo emprego. Este tipo de política transmite uma mensagem de respeito pelos colaboradores, contribuindo para evitar processos judiciais e prevenir prejudicar a imagem da empresa. Recomenda-se ainda o apoio aos “sobreviventes”, para que compreendam o destino da empresa, o lugar que nela ocuparão, o papel que deles se espera, as oportunidades que a mudança propícia.

Ao abordar o tema da liderança, tem que, forçosamente, referir-se a ética nos negócios, definida como o “conjunto de critérios-padrão pelos quais as ações são julgadas como corretas ou incorretas” (Carnall & Roebuck, 2015). Mais concretamente, numa situação de reestruturação/downsizing, a decisão sobre os colaboradores que serão convidados a sair e aqueles que permanecerão na organização vai depender dos princípios éticos da organização e dos valores e das crenças dos decisores. Para ajudar a tomar essas difíceis decisões, Gitman & McDaniel, citados em Carnall et al., 2015, construíram um conjunto de princípios que podem ser tidos em conta e que se encontram descritos na tabela 11.

*Tabela 11 - Princípios éticos da organização e valores e crenças dos decisores*

<b>Designação do princípio</b>	<b>Definição</b>
1. Justiça	Tratamento de outros com equidade e justiça;
2. Verdade	Respeito pelo direito dos colaboradores a serem informados com precisão sobre a situação;
3. Coragem	Defender aquilo em que acredita ainda que possa ter consequências desfavoráveis;
4. Liberdade	Pensamento independente e liberdade de expressão.
5. Imparcialidade	Tomada de decisões de forma imparcial e objetiva;
6. Partilha	Incluir os colaboradores e as estruturas representativas dos colaboradores, tais como sindicatos e comissões de trabalhadores no processo de mudança e tomada de decisão;

### 2.3.2 Fatores críticos de sucesso / Resultados (*Outcomes*) organizacionais

Constata-se que a reestruturação foi implementada com êxito com base em três indicadores, indicados na tabela 12:

*Tabela 12 - Indicadores de êxito na implementação de uma reestruturação/downsizing*

Indicadores de êxito	Descrição dos indicadores
1. Elevada taxa de celebração de rescisões de contratos por acordo mútuo	No caso apresentado, conseguiu-se terminar 100% dos 92 contratos por acordo mútuo ao abrigo do despedimento coletivo - mecanismo legal dentro do qual já não existiam limites legais ao número de rescisões).
2. Paz social	Embora a dimensão da reestruturação fosse potenciadora de grande instabilidade na organização e um grupo de colaboradores tivesse criado uma comissão de trabalhadores específica para esta fase, a empresa conduziu o processo de forma ética e transparente, oferecendo condições indemnizatórias favoráveis aos colaboradores, as quais incluíam um serviço destinado a apoiá-los na procura de uma nova situação profissional, pelo que não houve exposição aos <i>media</i> nem manifestações publicas de desagrado por parte dos colaboradores.
3. Sinergias	O investimento da empresa em termos de pagamento das indemnizações e outras condições de saída, foi compensado a médio prazo pela redução dos custos de massa salarial decorrentes de um número bastante inferior de efetivos.
4. Produtividade dos colaboradores e performance da empresa	A seleção dos colaboradores a manter e a dispensar permitiu manter na empresa as competências necessárias para a continuação do funcionamento eficaz das Direções, tendo-se procedido à transferência do <i>know-how</i> e passagem dos trabalhos pendentes;  Assegurou-se, deste modo, a produtividade dos colaboradores e a manutenção da <i>performance</i> da empresa.

No que diz respeito aos fatores críticos que estão na base do êxito da implementação da reestruturação, ou seja, os fatores críticos de sucesso, estes podem ser sumarizados da seguinte forma.

*Tabela 13 - Fatores críticos de sucesso na implementação de uma reestruturação/downsizing*

Fatores críticos de sucesso (FCS)	Descrição dos FCS
1. Planeamento	A totalidade do processo, sobretudo entre o dia 17 de outubro 2008 (início do <i>assessment center</i> aos Gestores de Produto) e o dia 12 de janeiro 2008 (lançamento da nova organização), incluía fases interconectadas e interdependentes com prazos de execução muitíssimo curtos. Tal facto obrigou a um planeamento detalhado por parte da líder RH partilhado com os restantes atores dessa reestruturação.
2. Patrocínio ( <i>Sponsorship</i> ) e <i>empowerment</i>	Para alcançarmos este êxito foi muito importante a líder de RH ter tido <i>sponsorship e empowerment</i> da Direção Geral em Portugal e do Grupo para apresentar e fazer aprovar o referido planeamento.
3. Comunicação e alinhamento com os pares	Para além da elaboração de um excelente planeamento, é imprescindível que a líder de RH seja capaz de dar a conhecer à equipa de Diretores e chefias intervenientes na reestruturação o referido planeamento em detalhe, sensibilizando cada um dos atores para a importância do cumprimento do seu papel dentro dos prazos de cada etapa e trabalhando em parceria, num total alinhamento e controlo da situação.
4. <i>Packages</i> de indemnização e outras condições favoráveis	<p>Realçamos a importância da líder de RH ter defendido as vantagens da aplicação dos <i>packages</i> de indemnização de saída superiores aos valores de indemnização obrigatória por lei no caso de Despedimentos Coletivos (DC), e desta forma ter conseguido aprovação por parte da Direção Geral em Portugal e do Grupo.</p> <p>Os principais argumentos utilizados foram os seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. os colaboradores abrangidos pelo DC considerariam os <i>packages</i> de indemnização mais apelativo, o que iria diminuir significativamente o risco de impugnarem do processo de DC;</li> <li>2. a imagem exterior da empresa sairia menos afetada;</li> <li>3. os colaboradores que se manteriam na estrutura, nomeadamente os que demonstraram possuir melhor desempenho, se considerarem que a empresa “tratou bem” os colegas que convidou a sair, teriam menor apetência para sair da empresa e abraçar outros projetos que considerassem “mais seguros”.</li> </ol>
5. Ordem das reuniões de comunicação aos colaboradores abrangidos pela reestruturação	Tendo em conta o elevado grau de desgaste de energia física e emocional a que ficam sujeitos os elementos que coordenam e implementam o processo de reestruturação e <i>downsizing</i> (elemento da DRH e Diretor da Estrutura), é importante ordenar as reuniões de comunicação da decisão de desvinculação, alocando os colaboradores cuja reação se antecipa como mais difícil para o final do processo, após já terem decorrido a grande maioria das reuniões, para evitar desgastar precocemente os responsáveis por conduzir as referidas reuniões.
6. Comunicação regular com todos os colaboradores	Os vários momentos de comunicação presencial patrocinados pela Direção Geral da empresa, pela Direção de RH e pela Direção Financeira, bem como a informação que os Diretores e Chefias transmitiam às equipas, as FAQs ( <i>Frequently asked questions</i> ), a <i>hotline</i> , entre outras, permitiram evitar que se criassem rumores significativos e perturbadores da produtividade.
7. Gestão dos colaboradores que se mantêm na organização	Foi igualmente crucial o planeamento do <i>downsizing</i> ter abrangido as fases relativas à gestão dos colaboradores que se mantiveram na nova estrutura, incluindo a sua formação e a atenção dada ao lançamento da nova organização, de modo a facilitar o seu foco no futuro.

Quando o intervalo entre reestruturações é demasiado curto, não ocorre um período de estabilidade que permita aos colaboradores interiorizarem os objetivos da mudança e obterem sucesso na implementação da mesma, antes de lhes ser proposto novo projeto de mudança.

Por último, é de realçar que por muito bem conduzido que seja um processo de reestruturação desta dimensão (*downsizing* / DC) pela líder de RH, não é possível evitar-se os sentimentos de tristeza e perda com que ficam os colaboradores que tiveram que abandonar a empresa, mas também os seus colegas que permaneceram na mesma, que muitas vezes se sentem inseguros por recearem serem os próximos colaboradores a dispensar, verificando-se com frequência o “*síndrome do sobrevivente*”. Nestas situações, a moral dos colaboradores que se mantêm na organização, a sua motivação e o seu compromisso para com a mesma poderá diminuir, o que contribuirá para um decréscimo da produtividade e dos resultados da própria organização. O papel do líder de RH e dos restantes líderes da organização, sobretudo o líder de topo é transmitir a sua visão do futuro e valorizar o papel que as várias equipas vão ter na co-construção desse mesmo futuro, com vista à sustentabilidade do negócio.

#### **2.4 CASO 4 - INTERAÇÃO COM OS PARES: O PAPEL DO LÍDER DE RECURSOS HUMANOS**

Nas tabelas 14 e 15, identifica-se, respetivamente, as principais responsabilidades do líder de RH no relacionamento com os outros diretores e chefias, no dia-a-dia e nas fases de mudança organizacional.

*Tabela 14 - Responsabilidades do líder de RH para com os diretores e chefias, no dia-a-dia*

<b><u>No dia-a-dia:</u></b>	<b>Principais responsabilidades do líder de RH no relacionamento com os outros diretores e chefias</b>
1. Dúvidas legislação	Esclarecer diretores, chefias e colaboradores sobre dúvidas relativas à legislação laboral portuguesa;
2. Aplicação política de RH	Analisar pedidos diretos dos colaboradores (ou via seus Diretores) e determinar a sua aceitação ou recusa, com base na legislação e na política em vigor na empresa, de modo a garantir equidade no tratamento dos colaboradores em geral;
3. Análise e resolução <i>people issues</i>	Em parceria com os diretores e chefias, analisar estruturas organizacionais, desempenhos individuais, desempenhos de equipa e perfis de competências e atitudes dos vários elementos, facilitar a identificação de necessidades de formação e desenvolvimento de competências e implementação de um plano de formação, de modo a ajudar o Diretor a otimizar os resultados da equipa;

*Tabela 15 - Responsabilidades do líder de RH para com os pares, nas mudanças organizacionais*

<b><u>Nas fases de mudança organizacional:</u></b>	<b>Principais responsabilidades do líder de RH no relacionamento com os outros diretores e chefias</b>
1. Objetivos da nova organização	Com base nas diretrizes superiores recebidas a partir do Grupo e da Direção Local, os diretores das diversas estruturas locais devem empenhar-se para compreender bem os objetivos da nova organização, mudanças nos modelos de estrutura organizacional, produtos a fabricar e/ou comercializar, alterações nos mercados-alvo, etc;
2. Nova estrutura organizacional	O papel do líder de RH é trabalhar em parceria com a Direção Geral e os diretores e ajudar a esclarecer os objetivos da nova organização e nova estrutura, sugerindo eventuais alterações que lhe pareçam mais adequadas, nomeadamente para evitar duplicação de estruturas, áreas de responsabilidades sem alocação clara a nenhuma estrutura ou alocação ambígua;
3. Preparação psicológica	Ajudar os outros diretores a prepararem-se psicologicamente para o difícil momento de anunciarem a cada um dos seus colaboradores os motivos de implementação de uma reestruturação e a decisão de serem eles os convidados a sair da empresa;
	NOTA: Por exemplo, na fusão entre a empresa SW e a SB, o diretor de RH pesquisou artigos que se debruçassem sobre situações específicas de mudança organizacional e distribuiu cópias do livro de Pritchett, 2000, para que todos os diretores lessem e compreendessem melhor o impacto deste momento organizacional nos colaboradores, e as melhores estratégias para lidar com as suas preocupações e conseguir implementar a nova organização, com eficácia e o mínimo de conflitos.
4. Identificar e colmatar necessidades de formação	Apoiar os diretores no levantamento e satisfação das necessidades de formação e desenvolvimento de competências para que os colaboradores se consigam adaptar mais rapidamente às alterações nas suas funções pós-mudança organizacional;
5. Ajudar os Diretores a resolverem dificuldades de adoção dos novos comportamentos	Fazer notar aos diretores que o facto dos colaboradores receberem formação para conseguirem alterar os processos de trabalho ou exibir os novos comportamentos não é suficiente para que tal aconteça na prática.

#### 2.4.1 Reflexão Teórica

Os desafios do negócio mais frequentemente citados pelos Diretores de RH como influenciadores da estratégia de RH são a retenção dos colaboradores; o crescimento organizacional e a globalização (Wright, Snell & Jacobsen, 2004).

Quanto aos desafios internos, os maiores influenciadores da estratégia de RH são os quatro fatores seguintes: estrutura organizacional e cultura (Truss & Gratton, 1994), localizações geográficas, tecnologia e número de colaboradores (Monks & McMackin, 2001; Baron & Kreps; citado em Truss, 2012).

Boselie & Koene (2010) investigaram o papel e a contribuição da Gestão de RH (GRH) durante o processo de negociações anterior à operação de aquisição de uma empresa, processo esse que durou 2 anos, bem como a importância da gestão de topo (top management). Durante o estudo, os RH a nível corporate lideraram, de forma não ligada à futura operação de aquisição, um projeto relativo às melhores práticas de excelência na gestão dos negócios, que incluía um papel mais proativo por parte da Gestão das Pessoas. Foi igualmente a função de RH que impulsionou, em parceria com os diretores de primeira linha, a criação e implementação de grupos de trabalho destinados a reforçar os desenvolvimentos positivos dos últimos anos e identificar oportunidades de melhoria e de crescimento. Este programa foi essencial para se conseguir melhorar a cooperação organizacional. Os autores assinalam a importância de se ter assegurado o apoio da gestão de topo, para se poder reforçar o referido programa organizacional de desenvolvimento dos colaboradores e melhoria da performance da empresa.

O desafio do papel dos RH não se encontra em remover ou resolver as ambiguidades inerentes a esse mesmo papel, mas sim em aprender a viver com essas ambiguidades. Para serem bem sucedidos é necessário desenvolverem competências de influência e negociação e aprenderem a estabelecer compromissos” (Guest & King, citados em Boselie et al., 2010).



*Tabela 16 - Tipos de ação do líder de RH*

<b>Tipos de ação do líder de RH</b>	<b>Descrição de cada tipo de ação</b>
1. Explicar os pontos básicos sobre a “liderança da mudança”	<p>Ajudar os outros diretores a compreenderem os quatro pontos básicos sobre a “liderança da mudança” (Carnall et al., 2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as mudanças são difíceis e enfrentam frequentemente resistência;</li> <li>• A gestão da mudança faz-se através de várias fases;</li> <li>• Os problemas são relacionados com pessoas;</li> <li>• É essencial uma comunicação eficaz.</li> </ul>
2. Promover o alinhamento entre a gestão de topo e as chefias intermédias	<p>Enfatizar junto dos diretores seus pares, a necessidade de que exista alinhamento entre a gestão de topo e as chefias intermédias (Huy, Q. N. (2002), pelo que a comunicação deve ser feita por estes numa fase anterior à comunicação a todos os colaboradores, de modo a que as chefias estejam preparadas para responder às perguntas da sua equipa.</p>
3. Explicar os princípios básicos da aprendizagem	<p>Compreender e explicar aos outros diretores e chefias os princípios básicos da aprendizagem, de forma a facilitar a assimilação das mudanças e a demonstração dos novos comportamentos por parte dos colaboradores.</p> <p>Para tal, deverá ter em conta os seguintes aspetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À medida que vamos aprendendo comportamentos, os nossos neurónios formam conexões que designamos de caminhos neuronais. À medida que vamos exibindo um determinado padrão de comportamento vezes e vezes sem conta, esse caminho neuronal é reforçado até se tornar tão enraizado que se torna habitual, automático face ao mesmo tipo de estímulo, passamos a reagir de forma automática exibindo o referido comportamento habitual (Marmenout &amp; Achim, 2014).</li> <li>• Embora todos saibamos o quão difícil é para um ser humano alterar os seus comportamentos, os avanços na neurociência mostram-nos que o nosso cérebro tem uma grande capacidade para se adaptar e mudar, o que constitui uma excelente notícia para todos aqueles interessados na mudança;</li> <li>• Os novos comportamentos são estabelecidos através da ação e não através da reflexão ou das boas intenções;</li> <li>• Também não será suficiente que o colaborador receba formação, a qual se destina a que assimile novos conhecimentos ou <i>skills</i>, mas sim que pratique com frequência os novos comportamentos até que estes sejam reforçados e estabeleçam novos caminhos neuronais que substituam os anteriores (Marmenout, et. al., 2014).</li> </ul>
4. Ajudar as chefias a perceber e vencer as dificuldades de adesão aos novos comportamentos	<p>Caso, após a formação e algum tempo de prática o colaborador ainda resista a demonstrar os novos comportamentos, é importante que o Diretor tente perceber as razões subjacentes a essa resistência, facilitando a abertura do mesmo e tentando separar eventuais elementos negativos de positivos (Ben-Shahar; Nir; citados em Marmenout et. al., 2014) ou fazê-lo constatar que adotar um novo comportamento pode não significar abandonar o comportamento anterior (Marmenout et. al., 2014).</p>

#### 2.4.2 Fatores críticos de sucesso / Resultados (*Outcomes*) organizacionais

Para abordarmos o papel do líder de RH na relação com os seus pares, temos que forçosamente abordar o tema da Estratégia de Recursos Humanos, pois pensa-se que os contornos da mesma servem de “pano de fundo” para os relacionamentos e as conversas cruciais que se estabelecem entre os dirigentes de RH e os restantes dirigentes de uma determinada organização (marketing, vendas, finanças, áreas clínicas, comunicação, etc.).

No que diz respeito aos fatores críticos que estão na base de um relacionamento eficaz entre o líder de RH e os seus pares, diretores e chefias das diversas direções da empresa, estes podem ser identificados na tabela 17.

Tabela 17 - Fatores críticos de sucesso na interação do líder de RH com os seus pares

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Descrição dos FCS
1. Capacidade de escuta ativa e reforço da confiança	O líder de RH deve empenhar-se em estabelecer uma comunicação aberta e eficaz com cada um dos seus pares, fomentando a confiança recíproca e facilitando a resolução das situações de RH. Aconselha-se a utilização diversificada dos canais de comunicação, mas desencoraja-se o uso excessivo do <i>email</i> , pois esta forma de comunicação é incompleta e geradora de equívocos e conflitos.
2. Orientação para o cliente interno	Uma das principais razões da existência das Direções de RH consiste em prestar apoio aos diretores e chefias na gestão e motivação das respetivas equipas, quer através da conceção e implementação de ferramentas de gestão, tais como os sistemas de avaliação de desempenho, os esquemas de incentivos, a implementação de ações de formação e desenvolvimento de competências, quer através do esclarecimento e apoio aos próprios colaboradores.
3. Postura de “problem solver”	Sendo cada indivíduo único em termos das suas competências, ambições, motivações, estilos de trabalho e contexto pessoal e familiar, a gestão direta dos colaboradores por parte de cada diretor ou chefia apresenta desafios novos e imprevisíveis. O líder de RH deve ajudar os seus pares na resposta organizacional a cada um destes desafios de <i>people issues</i> .
4. Estratégia partilhada de RH	Embora caiba à DRH conceber e implementar as estratégias de RH com base nos objetivos estratégicos da empresa, é muito importante que todos os diretores compreendam e participem ativamente na sua construção, bem como acreditem na sua eficácia, de modo que a implementação das mesmas seja feita de forma harmonizada nas diferentes direções. Assim sendo, ferramentas de gestão de RH, tais como os sistemas de avaliação de desempenho, os esquemas de incentivos, a implementação de ações de formação e desenvolvimento de competências, entre outras, devem ser concebidas pela DRH, mas apresentadas aos seus pares, incorporando os seus contributos, de forma a melhorar as referidas ferramentas e garantir a adesão dos diretores às mesmas.
5. Comunicação em cascata	Cada um dos diretores assume a responsabilidade de explicar às suas respetivas chefias as estratégias de RH, para que se consiga uma real implementação das mesmas em todas as estruturas e a todos os níveis hierárquicos da organização.

## 2.5 CASO 5 - REESTRUTURAÇÃO DE UMA DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: O PAPEL DO LÍDER

Novembro de 2013 – nomeação a Diretor de Recursos Humanos de uma empresa do setor da Saúde, marca com forte prestígio que se tinha expandido quer a nível nacional quer internacional.

A decisão de criar uma Direção de RH autónoma com reporte direto à Administração foi tomada apenas em 2011, sendo assim a Direção do Grupo mais recentemente criada.

Na sequência de reuniões com cada um dos elementos da DRH sobre o que corria melhor e pior no trabalho da DRH e o que pensavam que se podia alterar para melhorar a mesma, bem como da análise dos fluxos de solicitações feitas pelas várias direções e clínicas à equipa DRH, sistematiza-se as principais conclusões na tabela 18.

*Tabela 18 - Diagnóstico sobre a situação da DRH – empresa do setor da saúde*

	<b>Diagnóstico sobre a situação da DRH</b>
1.	O número de solicitações à DRH era muito elevado, quase sempre urgentes, oriundos de um número crescente de clínicas a nível nacional e não havia respeito por parte dos restantes diretores e colaboradores pelos prazos e pelos pedidos que a DRH lhes faziam;
2.	A equipa RH era demasiado reduzida, os métodos de trabalho eram maioritariamente manuais, o sistema informático era muito fraco, não existiam regras claras relativas ao processamento salarial nem outros procedimentos de RH;
3.	A nível internacional, começaram a surgir necessidades de expatriação de colaboradores e médicos, para as quais não tinha ainda sido criada nenhuma política; a diversidade das situações e os enquadramentos legais, fiscais e regulamentares de cada País diferem significativamente, sendo situações novas e de uma elevada complexidade, para as quais se tinha que encontrar soluções adequadas que nem sempre eram lineares e imediatas;
4.	A quantidade de trabalho a fazer pela DRH, a pressão do tempo e o reduzido headcount, eram muitas vezes geradoras de stress nos elementos da DRH e nas chefias e diretores da empresa.  Após analisar as situações anteriores, a carga e tipo de trabalho de cada um dos elementos da equipa conseguia fazer com eficácia, identificaram-se 5 grandes prioridades que se encontram na tabela 19.

Após analisar as situações anteriores, a carga e tipo de trabalho de cada um dos elementos da equipa conseguia fazer com eficácia, identificou-se 5 grandes prioridades, descritas na tabela 19.

*Tabela 19 - Prioridades de intervenção na reestruturação da DRH*

	<b>Prioridades de intervenção na reestruturação da DRH</b>
1.	Reestruturação do processo de processamento salarial;
2.	Simplificação das declarações de rendimentos anuais;
3.	Reestruturação de funções na DRH;
4.	Aumento do rigor nos trabalhos produzidos;
5.	Cumprimento dos trabalhos solicitados dentro de um prazo razoável e por ordem de chegada e grau de urgência real.

Após reflexão interna juntamente com a equipa, decide-se implementar um conjunto de medidas destinadas a melhorar cada um dos pontos acima identificados como prioridades de intervenção.

Na tabela 20, denominada *Medidas de Melhoria da DRH*, são exemplificadas as principais medidas tomadas pela Direção de Recursos Humanos, o meu papel enquanto líder e as aprendizagens/reflexões realizadas.

Tabela 20 - Mapa com Medidas de Melhoria da DRH – Empresa setor da saúde

Principais prioridades	Tipo	Período	Descrição das medidas (numeração igual à ordem de implementação)	Ação do líder	Aprendizagem e reflexão
1. <u>Reestruturação do processo de processamento salarial</u>	Equipa RH	Dez 2013-Jan 2014	<p><b>Medida 1</b> - Estudo detalhado em equipa dos componentes salariais de cada grupo de colaboradores, definição de datas para cada etapa do processo de processamento salarial, alteração dos critérios (desfasamento de 1 mês; de 1 a 30 dias, etc), identificação de “tableaux de passage” para não prejudicar os colaboradores;</p> <p><b>Medida 2</b> - Para incentivar o cumprimento dos prazos de entrega dos elementos variáveis para introdução no processamento, referentes ao mês anterior, o responsável pela área de Payroll, envia no final de cada mês um <i>email</i> às chefias e diretores a lembrar a necessidade de cumprirem a data de 5 do mês seguinte.</p>	<p>O líder mostrou à equipa a importância de se proceder a esse estudo detalhado para poder antecipar as preocupações e possíveis obstáculos de cada Diretor à Reestruturação do payroll, de modo a garantir sucesso nesta reestruturação;</p> <p>O líder preparou o primeiro draft de mapa com os nomes de cada diretor e chefia responsável por enviar dados para o payroll e incumbiu o membro mais sénior da equipa de enviar mensalmente um <i>email</i> aos mesmos, para a recordar a necessidade de cumprimento do prazo.</p>	<p>No <b>espaço de 1 mês</b>, conseguimos vários resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Antecipação em 5 dias na data de entrega dos ficheiros com os salários a pagar à tesouraria,</li> <li>ii. As chefias e os Diretores passaram a cumprir o prazo de entrega (5 de cada mês);</li> <li>iii. Eliminação de um processamento extra a meio do mês;</li> <li>iv. Os recibos de vencimento visíveis pelos colaboradores, através da consulta ao portal, a partir do dia 3 do mês seguinte ao processamento;</li> <li>v. Passou a haver maior rigor e por isso diminuíram as reclamações.</li> </ul>
	Pares	Dez 2013-Jan 2014	<p><b>Medida 3</b> - Reunião pessoal com cada uma das 25 chefias e diretores, para que compreendessem a necessidade das mudanças, aderissem às mesmas e as comunicassem aos seus colaboradores antes da sua implementação;</p> <p><b>Medida 4</b> - Sempre que os diretores que não respeitavam os prazos de entrega, a DRH informava que o respetivo pagamento ao colaborador só seria pago no mês seguinte, cabendo à chefia ou diretor explicar esse facto ao colaborador;</p>	<p>Foi o líder que convocou e conduziu todas as reuniões com os diretores;</p> <p>O líder teve que reforçar a necessidade de respeitarem os prazos, recusando alguns pedidos realizados após o dia 10;</p>	

*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

Principais prioridades	Tipo	Período	Descrição das medidas (numeração igual à ordem de implementação)	Ação do líder	Aprendizagem e reflexão
1. <u>Reestruturação do processo de processamento salarial (cont.)</u>	Organi-zação	Dez 2013-Jan 2014	<b>Medida 5</b> – Após a reestruturação ter sido concluída foi enviado um <i>email</i> a todos os diretores e chefias envolvidos com a Administração em cópia a agradecer a cooperação sem a qual não se teria conseguido cumprir estas significativas mudanças no processo de processamento salarial do Grupo.	Foi a líder que escreveu e enviou o referido <i>email</i> , reconhecendo a necessidade de reforçar uma atitude de abertura que seria imprescindível em futuras mudanças de funcionamento da DRH	
2. <u>Simplificação declarações de rendimentos anuais</u>	Equipa RH	Dez 2015 -Janeiro 2016	<b>Medida 1</b> – No novo sistema informático desenharam-se as declarações de modo a incluir o logotipo igual ao carimbo da empresa e validámos com os advogados laborais a dispensabilidade destas serem assinadas por um elemento da DRH;	O papel do líder neste ponto foi não aceitar a perda de tempo que o tradicional processo anterior acarretava (imprimir todas as declarações, colocar o carimbo de cada empresa e assinar) e estimular a equipa a estudar outras formas de cumprir esta obrigação legal dentro dos prazos;	Assim, manteve-se o trabalho de validar as referidas declarações, após o que eram disponibilizadas aos colaboradores via portal do empregado e se necessitassem eram os próprios colaboradores a imprimi-las.
3. <u>Reestruturação de funções na DRH</u>	Equipa RH	Março 2014 – Dez 2015	<b>Medida 1</b> – <u>Alterou-se a alocação de alguns trabalhos</u> a diferentes elementos da equipa, p.e., a elaboração de um relatório de Headcount mensal, de modo a que se especializassem em determinadas áreas, acabando com a metodologia anteriormente implementada de “todos fazem tudo”; <b>Medida 2</b> - Nesta fase de curva de aprendizagem, os colaboradores eram desincentivados a tentarem fazer alguns trabalhos que estavam atribuídos a outros elementos da equipa;	O papel do líder, após um período de observação, consistiu em <u>incentivar a autoconfiança</u> de alguns elementos da equipa para desenvolverem novas responsabilidades de forma autónoma, rompendo com hábitos anteriores de pedirem sempre a validação ao elemento mais sénior da equipa, remetendo-se a um papel mais passivo;	Ao descongestionar o “bottle neck”, especializar cada um dos elementos em determinados trabalhos de forma a conseguirem progressivamente desempenhá-los com mais rigor e mais rapidamente, foi possível aumentar o nível de rigor e de produtividade da Equipa RH.
	Pares	Março 2014 – Dez 2015	<b>Medida 3</b> – Pediu-se aos diretores que <u>os trabalhos a solicitar à DRH fossem solicitados ao diretor de RH e não aos colaboradores diretamente</u> , para que passasse a ser esse responsável a decidir qual o membro da equipa que iria realizar cada trabalho;		

Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder

Principais prioridades	Tipo	Período	Descrição das medidas (numeração igual à ordem de implementação)	Ação do líder	Aprendizagem e reflexão
4. <u>Aumento do rigor nos trabalhos produzidos</u>	Equipa RH	Abril 2014	<p><b>Medida 1</b> - Criação de grandes <b>diretórios na rede</b> (Legal, Gestão Administrativa, Gestão Técnica e Estratégica, Políticas e Procedimentos, HSST e Planeamento) e proibição de realizarem trabalhos nas respetivas zonas privadas da rede, passando assim a ser mais fácil arquivar e encontrar os trabalhos, por qualquer colega da equipa RH;</p> <p><b>Medida 2</b> - Criação de <b>ficheiros de excel-modelos</b> para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resposta aos pedidos sobre custos de colaboradores,</li> <li>• cálculo dos valores de Isenção de Horário de Trabalho;</li> <li>• cálculo de Indemnizações;</li> <li>• cálculo dos valores líquidos correspondentes a valores brutos de salário;</li> </ul> <p><b>Medida 3</b> - Criação de <b>ficheiros word modelos</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tipos de contratos,</b></li> <li>• texto tipo para <b>informação sobre o package</b> a oferecer aos candidatos,</li> <li>• texto tipo para o <b>tipo de pedidos</b> de documentação a fazer aos colaboradores e prestadores de serviço, etc;</li> </ul>	<p>Após constatar a ineficácia do arquivo informático em vigor (ordem alfabética), o líder definiu grandes diretórios, e pediu a ajuda da equipa para rearmarem a informação existente nestes novos diretórios;</p> <p>Face aos numerosos pedidos que a DRH recebia, variabilidade de abordagem por parte dos elementos da DRH e necessidade de revisão do resultado final por parte do líder, este decidiu criar standards-modelos que permitissem a qualquer membro da equipa realizar o trabalho corretamente e com menor dispêndio de tempo;</p>	<p>A medida 3 resultou numa diminuição do <b>tempo de procura da informação</b> e permitiram aumentar a polivalência da equipa, substituindo colaboradores ausentes ou de férias.</p> <p>As medidas 4 e 5 serviram para diminuir o tempo despendido quer na execução quer na revisão e evitar erros no trabalho final entregue ao coliente interno;</p>
	Pares	Abril 2014	<p><b>Medida 4</b> – Melhorar o procedimento para <b>revisão de contratos a termo certo</b>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antecipou-se de 15 dias para 1 mês a data do envio do <i>email</i> a solicitar às chefias a avaliação do desempenho;</li> <li>2. Adicionou-se uma frase a informar que se a chefia não informar a pretensão de renovar o contrato ou não preencher a ficha de avaliação, a DRH envia ao colaborador a carta de rescisão do contrato;</li> <li>3. No novo sistema informático passou a ser inserida a data de início de cada contrato a termo certo e a data de cada renovação, para que se possa extrair do sistema uma listagem dos contratos a renovar em cada mês, evitando assim eventuais esquecimentos;</li> </ol>	<p>O líder constatou que a maior parte dos diretores e chefias não cumpriam o procedimento em vigor para revisão dos contratos a termo certo, pelo que identificou a necessidade de antecipar o pedido e implementar consequências negativas para o caso de o não fazerem.</p>	<p>Esta medida permitiu responsabilizar os diretores e Chefias no Procedimento da Revisão dos Contratos a Termo Certo, eliminando as situações em que um colaborador com fraco desempenho passava a efetivo por falta de cumprimento dos prazos de envio da carta de rescisão ao colaborador;</p>



*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

Principais prioridades	Tipo	Período	Descrição das medidas (numeração igual à ordem de implementação)	Ação do líder	Aprendizagem e reflexão
4. <u>Aumento do rigor nos trabalhos produzidos (cont.)</u>	Organização	Março 2017	<p><b>Medida 5</b> - Implementação de um <b>horário de atendimento telefónico e presencial aos colaboradores</b>, fora do qual os colaboradores passavam a poder focalizar-se nas outras tarefas e responsabilidades, aumentando o rigor dos trabalhos produzidos;</p> <p><b>Medida 6</b> - Colocação de uma <b>caixa de correio</b> perto da zona da DRH para que os colaboradores pudessem introduzir as justificações das faltas e outros documentos, a qualquer hora do dia, sem interromper o trabalho da equipa de DRH;</p>	Em conjunto com a equipa o líder decidiu criar alguns mecanismos que permitissem diminuir as fontes de distrações dos colaboradores da DRH.	Estas medidas – 1 e 2 – resultaram na alocação de um espaço específico para atendimento dos colaboradores (diariamente das 16:00 às 18:00), libertando o restante tempo para se dedicarem sem interrupções a todas as outras responsabilidades e tarefas que fazem parte da DRH;
5. <u>Cumprimento dos trabalhos solicitados dentro de um prazo razoável e por ordem de chegada e grau de urgência real</u>	Equipa RH	Desde fevereiro 2014	<p><b>Medida 1</b> - Identificar todas as <b>tarefas que se podiam eliminar e/ou simplificar (p.e.,</b> conversão mensal de valores líquidos a brutos para um grupo de 50 colaboradores para poder processar ou a elaboração e atualização de um mapa de férias em excel para algumas Direções);</p> <p><b>Medida 2</b> - Realizar um <b>planeamento semanal</b> dos trabalhos a realizar por cada um dos elementos da DRH, com a participação de cada um deles;</p> <p><b>Medida 3</b> - <b>Reuniões quinzenais</b> para analisar o real vs o planeado, identificar dificuldades e caminhos a seguir;</p> <p><b>Medida 4</b> - Diariamente eram <b>revistas as prioridades de cada elemento</b> e alteradas apenas se surgisse algum novo pedido realmente urgente;</p>	O papel do líder nesta medida consistiu em promover uma ação de formação em excel a um dos elementos da DRH, o qual se encarregou de analisar o tema e propor valores brutos médios correspondentes aos líquidos, para podermos acordar com a chefia os valores brutos finais e podermos abandonar as conversões mensais; As medidas 2, 3 e 4 foram de iniciativa do líder, mas progressivamente assumidas por cada um dos elementos como uma ferramenta da sua própria organização;	<p>A implementação desta medida permitiu definir valores brutos harmonizados e economizar cerca de 2 horas mensalmente/1 colaborador da DRH;</p> <p>Desta forma foi possível gerir de forma mais eficaz o fluxo dos pedidos à DRH, aumentando a taxa de cumprimento dos mesmos apesar da reduzida dimensão da equipa;</p>

### 2.5.1 Reflexão Teórica

O conceito de clareza da função pode ser sumariado em três vertentes; a primeira consiste em compreender qual o seu papel; a segunda diz respeito a compreender a relação do seu papel com o papel dos restantes colegas; a última vertente tem a ver com a forma como o papel que desempenha se encaixa com a *performance* global da organização, o modo como a função que o colaborador desempenha pode contribuir para a organização como um todo. (Boukhadour & Jalal-Karim, 2009). Tal como numa orquestra sinfónica, cada colaborador não só tem que saber desempenhar muito bem o seu papel, mas também tem que ser capaz de se ajustar na perfeição no esforço coletivo (Boukhadour et al., 2009).

Os grupos de colaboradores que concordam totalmente com a afirmação “Eu sei o que se espera de mim no trabalho” apresentam um melhor nível de produtividade, rendibilidade, satisfação dos clientes e nível de segurança do que os colaboradores que não respondem de forma favorável a essa afirmação.

Quando se está a gerir um trabalho de equipa, a tomada de decisões é, frequentemente, caracterizada pela incerteza e constrangimentos de recursos.

Um dos resultados mais prejudiciais na alocação de responsabilidades e tarefas aos elementos de uma equipa, é o fenómeno de concentrar (*herding*) (Yu, Shen, Miao, Leung, Chen, Fauvell, Lin, Cui, Pan & Yang, 2017). Refere-se a situações em que um grande número de pedidos se concentram num número reduzido de recursos percebidos como sendo de grande qualidade, fazendo com que esses recursos fiquem sobrecarregados enquanto outros recursos não são utilizados; pode levar a fracassos em cascata em que os recursos ficam esgotados, um de cada vez, resultando em eventual colapso do sistema; se o gestor da equipa depende em demasia de alguns elementos de confiança dentro da equipa, isso pode resultar em fadiga e baixa moral na equipa.

## 2.5.2 Fatores críticos de sucesso / Resultados (*Outcomes*) organizacionais

A implementação de todas as medidas indicadas na tabela 20 e o *coaching*/acompanhamento de cada elemento da equipa RH permitiu melhorar a imagem interna da Direção de RH da empresa do setor da saúde. Permitiu ainda que esta Direção conseguisse englobar novos trabalhos, conforme indicado na tabela 21.

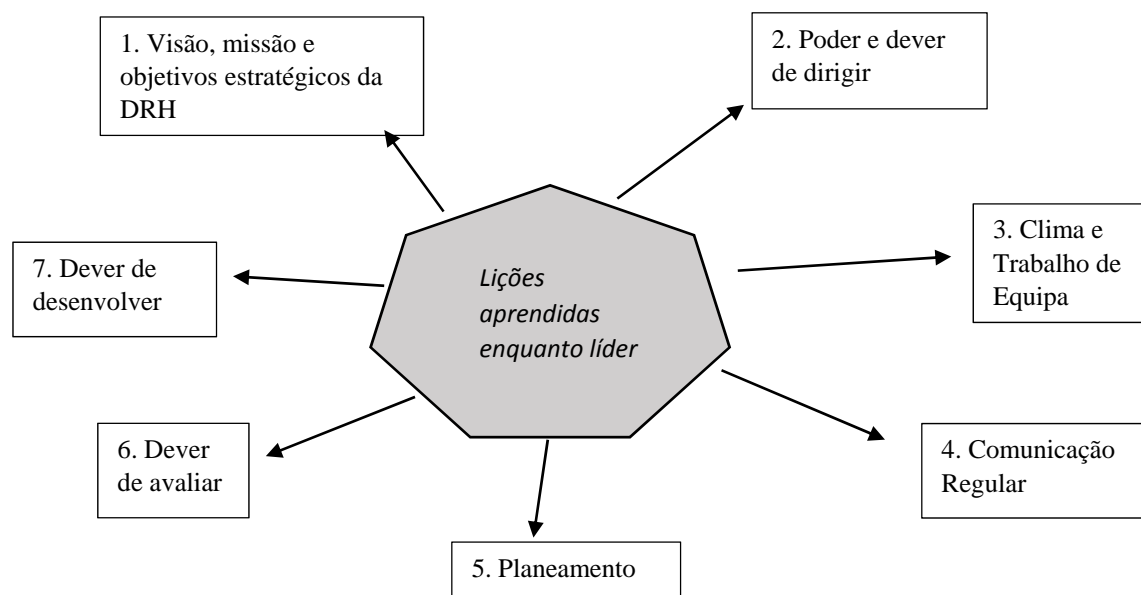
Tabela 21 - Novas Responsabilidades e tarefas assumidas pela DRH pós-reestruturação

Responsabilidades:	Novas Responsabilidades e tarefas assumidas pela DRH pós-reestruturação
1. Seguro de saúde	Implementação de um seguro de saúde para colaboradores e familiares pago pelo próprio colaborador através de desconto mensal no seu salário, mas a preços muito vantajosos;
2. Base de dados informações médicos	Criação de uma base de dados em excel com todas as informações respeitantes aos médicos que eram geridos pela Direção Comercial e de Operações (recibo verde ou empresa, clínica em que prestam serviço, valor de honorário, seguros de responsabilidade civil e acidentes de trabalho, dados pessoais, cartão da OMD, morada, telemóvel, etc);
3. Relatório de <i>headcount</i>	Relatório de <i>Headcount</i> mensal, elaborado com base num procedimento criado pela DRH, englobando colaboradores e médicos e todas as empresas, e registando entradas e saídas em cada mês;
4. Informação estradas e saídas	Comunicação Interna para todos os colaboradores e médicos com a indicação das entradas e saídas dos dois tipos de profissionais;
5. Reforço elementos PI e contratos	A pedido da Administração, a DRH começou a solicitar e a garantir a entrega de um conjunto de elementos de entrada a todos os prestadores de serviço da empresa - médicos (anteriormente solicitados pela Direção Comercial e de Operações) e a celebrar contratos de prestação de serviços com cada um; todos os outros profissionais prestadores de serviço, passaram a receber idêntico tratamento por parte da DRH;
6. Política expatriação e política de deslocações curto prazo	Registo de todas as condições de expatriação de colaboradores e médicos para clínicas no Estrangeiro e definição de uma política de expatriação e de uma política de deslocações de médicos às clínicas no estrangeiro.

Ao longo do tempo em que tenho tido a honra de liderar equipas, responsabilizando-me pela sua formação, desempenho e evolução profissional, o meu estilo de liderança foi-se modificando e adaptando às exigências que os contextos vão colocando.

Os fatores críticos de sucesso na gestão das equipas de RH ou as lições aprendidas enquanto líder, encontram-se expostas na figura 1:

Figura 1 - Principais lições aprendidas enquanto líder de equipas



Na tabela seguinte encontra-se uma descrição detalhada das lições de liderança aprendidas.

Tabela 22 - Descrição detalhada das lições de liderança aprendidas (FCS)

Temas	Principais lições aprendidas enquanto líder de equipas (FCS)
<b>1. Visão, missão e objetivos estratégicos da DRH</b>	O líder deve conseguir mostrar à sua equipa, qual a missão que a Direção tem (a sua razão de ser), a visão que tem para o futuro da Direção e as suas principais responsabilidades, sobretudo aquelas que ainda não estão a ser desempenhadas nessa Direção;
	Desta forma, a líder de RH mostra à equipa todas as áreas que ainda não estão a ser suficientemente trabalhadas, para que sirva de “target”, de visão a alcançar no futuro;
	Para áreas onde é necessária uma substancial alteração de métodos, o líder deve explicar como devia estar a funcionar, elevando a fasquia. Contudo, para que não seja sentido pelos colaboradores como um objetivo irrealista, o líder deve ajudar a que a equipa encontre as maneiras de chegar a esse objetivo e ir felicitando todos os <i>quick-wins</i> conseguidos até ao alcance do objetivo a 100%;
	A definição dos objetivos individuais ou de equipa deve respeitar o princípio SMART ( <i>Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time Limited</i> ), ou seja, os objetivos de desempenho definidos devem ser específicos, mensuráveis, acordados, realísticos e delimitados no tempo.
	As pessoas só conseguem internalizar algo quando escutam essa informação pelo menos 5 a 7 vezes, mas é comum os líderes cometerem o erro de pensar que basta dizerem algo uma vez para que essa informação seja assimilada. O mesmo acontece com a mudança, em que as novas maneiras de atuar só entram no repertório de comportamentos de um indivíduo depois de terem sido executadas várias vezes.
<b>2. Poder e dever de dirigir</b>	Dever de Dirigir – ao tomar conta de uma nova equipa, é habitual que o novo líder se aperceba de tarefas que não são bem desempenhadas ou que o são de forma demasiado lenta, não cumprindo os prazos legais ou outros prazos internos impostos pelo grau de urgência, ou então que não existe suficiente iniciativa por parte de alguns ou todos os elementos da equipa;
	Em vez de gastar tempo a pensar internamente que nesta equipa os colaboradores não são tão talentosos como na equipa anterior, o líder deve estar consciente que lhe cabe a ele o “poder de dirigir”, e que isto implica: •

<b>Temas</b>	<b>Principais lições aprendidas enquanto líder de equipas (FCS) (cont.)</b>
<b>2. Poder e dever de dirigir (cont.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o dever de identificar eventuais “<i>bottlenecks</i>” /fenómenos de <i>herding</i>, alterar a organização das atividades, e redistribuí-las entre os membros da equipa, definindo quem vai ficar responsável por fazer o quê;</li> <li>eliminar tarefas supérfluas/sem valor acrescentado,</li> <li>disciplinar o “flow” dos pedidos das outras direções;</li> <li>colocar na agenda trabalhos estruturais que são importantes mas não urgentes, de forma a que a DRH consiga acrescentar valor à organização e restringir-se ao cumprimento das necessidades do dia-a-dia;</li> <li>definir procedimentos internos para evitar erros, indicar explicitamente a cada colaborador o que é um bom trabalho e o que não o é, e apoiar na identificação do caminho da melhoria.</li> <li>Num estágio mais avançado de maturidade da equipa, o líder deve procurar aumentar o grau de polivalência e, mais tarde, delegar responsabilidades:</li> <li>definir back-ups em cada área de responsabilidade, de modo a garantir a polivalência e a excelência do serviço, mesmo na ausência do líder ou de qualquer dos membros da equipa;</li> <li>Delegar algumas das suas próprias responsabilidades aos elementos mais séniores da equipa, após se ter assegurado que partilham a linha de pensamento e tipo de abordagem aos assuntos;</li> </ul>
<b>3. Clima e Trabalho de Equipa</b>	<p>Criar um espírito de cooperação entre os elementos da equipa, não só é fulcral para manter um clima de harmonia e segurança, mas também para aumentar a qualidade e quantidade do trabalho produzido por cada um e por todos os membros da equipa; isto porque parte do <i>stress</i> que cada colaborador sente se deve à falta de informação ou experiência na tarefa, pelo que se houver uma atitude de cooperação, outro colega o ajudará e isso reduz logo o <i>stress</i> que sente;</p> <p>Dada a complexidade das situações com o líder tem que lidar, revela-se eficaz a realização de reuniões de curta duração com os seus pares, os Responsáveis de cada direção, para o estudo multidisciplinar de cada nova situação, de forma a assegurar a identificação das soluções possíveis e escolher a mais adequada, com um total alinhamento; O exemplo que o líder der à equipa relativamente à forma como se relaciona e coopera com os seus pares, e com a Administração, vai ser repetido por eles ao nível dos seus colegas de outras direções;</p> <p>Assim, a cooperação inter-direções, com partilha de documentos e informações e atitudes de verdadeira cooperação, resulta em que o output do trabalho de equipa é de facto mais do que a soma das partes;</p> <p>As emoções do líder – o líder experiente apercebe-se que as suas emoções contagiam fortemente as emoções de cada um dos membros da equipa e da equipa no seu todo, influenciando deste modo os seus comportamentos;</p> <p>Otimismo - As chefias também devem estar bem conscientes que devem dar o exemplo e que a forma como lidam com o <i>stress</i> que sentem, o grau de otimismo com que encaram os constrangimentos internos ou externos à organização, o seu grau de resiliência, influencia a forma como os seus colaboradores o fazem. Por exemplo, um CEO utilizava sempre a expressão “tema ou desafio” em vez de “problema”, o que retirava logo uma carga emocional negativa à situação que se tinha que resolver;</p> <p>É sobejamente reconhecido que as chefias e colaboradores que demonstram uma atitude autoconfiante e otimista conseguem alcançar resultados mais significativos do que os pessimistas, que não acreditam que as situações podem melhorar;</p> <p>Assim, deverá o líder desenvolver este tipo de atitude e estimular a sua equipa a ser também mais otimista, lembrando os progressos já conseguidos e que no início não se julgavam capazes de conseguir, acreditando na continuação do esforço de melhoria;</p> <p>Líder Servidor - Consciente de que a vida pessoal, familiar e social dos colaboradores se encontra intrinsecamente envolvida na sua vida profissional, o líder deve escutar o colaborador nas suas preocupações pessoais e dar-lhe espaço para as resolver, acelerando assim o tempo que levará a concentrar-se a 100% no trabalho;</p>
<b>4. Comunicação Regular</b>	<p>O líder deve igualmente reforçar a comunicação presencial ou telefónica sempre que possível, de forma a evitar a multiplicação de trocas de <i>emails</i> sobre determinado assunto, os quais prejudicam a produtividade dos envolvidos e tornam mais prolongado o processo de tomada de decisão;</p>

Temas	Principais lições aprendidas enquanto líder de equipas (FCS) (cont.)
<b>4. Comunicação Regular (cont.)</b>	<p>Comunicação regular e atempada – o líder deve comunicar à equipa todas as alterações de estrutura interna, acontecimentos fora da empresa mas que influenciem o curso das atividades, assim que tomar conhecimento das mesmas, desde que não sejam confidenciais; desta forma, a equipa ficará mais capacitada para relacionar outras solicitações e eventos e desenvolver sentido crítico para propor alterações de processos <i>on-going</i>, tais como recrutamentos, aquisições de formações, pagamentos de prémios ou honorários médicos, etc</p> <p>Outra vantagem de manter a equipa informada é a constatação de que o colaborador não ser informado de decisões que afetam diretamente o seu trabalho constitui uma significativa fonte de <i>stress</i>, a qual prejudica o seu grau de concentração no trabalho e a sua produtividade;</p> <p>Mesmo em situações com elevado nível de incerteza e por isso geradoras de insegurança nos colaboradores, como as fusões e aquisições e reestruturações, é importante que os Responsáveis de Topo comuniquem tudo aquilo que sabem e que podem divulgar em cada momento, de forma a manter alguma serenidade nos colaboradores e evitar boatos e rumores que reduzem drasticamente a produtividade.</p>
<b>5. Planeamento</b>	<p>Quando se é responsável por uma equipa, a primeira preocupação do líder devem ser essas pessoas, e só em segunda linha o próprio líder;</p> <p>Saber se os colaboradores sabem o que têm a fazer (planeamento semanal e diário) e os prazos a respeitar (prioridades), se precisam da nossa ajuda para apoiar (esclarecer alguma dúvida, explicar o melhor processo ou desbloquear algum obstáculo/dificuldade) é mais importante do que fecharmos a fazer tarefas individuais, ainda que sejam muito importantes;</p>
<b>6. Dever de avaliar</b>	<p>Para além desse “poder de direção” o líder tem ainda o poder de avaliar, sendo que a demonstração de um estilo de gestão participativo, que fomente a responsabilização, a meritocracia e o reconhecimento dos diferentes níveis de desempenho é aquele que tem melhor impacto na equipa;</p> <p>Estar atento a trabalhos de qualidade ou a cumprimento de prazos curtos e exigentes por parte de cada um dos colaboradores e felicitar por escrito (com cópia dos restantes elementos da equipa) ou oralmente (também de preferência junto à equipa);</p> <p>Os eventuais erros cometidos por determinado membro da equipa porque teve a iniciativa de ir mais além das tarefas que habitualmente faz, não devem ser alvo de crítica, mas sim encarados como fontes de aprendizagem e corrigidos, sem dramas.</p>
<b>7. Dever de desenvolver</b>	<p>O terceiro poder do líder que é igualmente um dever, é o dever de desenvolver” – ou seja, cabe à chefia identificar os pontos fortes e a desenvolver de cada um dos elementos da nova equipa e fazer <i>coaching</i> a cada um;</p> <p>O diagnóstico dos pontos fortes e pontos a desenvolver em cada um dos colaboradores é da responsabilidade do líder, cabendo-lhe a ele/ela a responsabilidade de testar os colaboradores em diferentes tipos de tarefas e situações, dando-lhes desafios para que desenvolvam outras competências que ainda não possuem ou que aumentem o nível das competências eu já possuem; isto implica que o líder deve estar atento na distribuição do trabalho, de modo a que cada um dos elementos não se mantenha apenas a fazer o que sempre fez e que já faz bem, mas sim que saia da sua zona de conforto;</p> <p>Cabe ainda ao líder da equipa e concluir se é possível melhorar alguns dos pontos fracos de cada elemento ou quando é melhor reconhecer que se trata de limitações ou pontos cegos não ultrapassáveis, pelo que o melhor é evitar atribuir ao colaborador algumas responsabilidades que não vai conseguir fazer bem devido a esses pontos cegos.</p> <p>Nas situações anteriores, o líder deve evitar assumir o controlo direto do assunto em substituição do colaborador perante o interlocutor, pois isso desencoraja o colaborador e desautoriza-o perante esse interlocutor, não contribuindo para legitimar a sua autoridade e permitir que desempenhe a sua função com maior eficácia;</p> <p><b>Tomada de decisões</b> - A prática da Gestão implica frequentemente a tomada de decisões optando por caminhos que envolvem sempre vantagens e riscos, ou seja, estamos sempre perante dilemas relativamente aos quais a decisão tomada tem quase sempre inconvenientes;</p> <p>O líder que pretende tomar sempre as decisões mais adequadas tem toda a vantagem em envolver a equipa e escutar as suas perspetivas sobre os diferentes cenários; este estilo de gestão de natureza mais participativa permite que os colaboradores se sintam respeitados nas suas opiniões e sintam que lhes é dada a possibilidade de influenciarem o processo e o resultado final, pelo que se sentem mais responsáveis, motivados e comprometidos para com a sua função, com melhor relacionamento com a sua chefia, a equipa e a empresa;</p>

## **CONCLUSÕES**

Consideradas como uma forma rápida de conseguir o crescimento das organizações, as fusões e aquisições envolvem uma grande complexidade sobretudo ao nível da sua implementação, o que resulta em taxas de insucesso bastante elevadas (entre 50 a 90% - ver pp. 10). Pesquisas realizadas sobre numerosos casos de mudanças organizacionais mostram que a principal razão para o insucesso na implementação das referidas mudanças se prende com a gestão ineficiente dos recursos humanos nas organizações, contribuindo para o aumento da desmotivação dos colaboradores, perda de produtividade e qualidade no serviço prestado.

O presente estudo teve como finalidade contribuir para uma maior clarificação do papel do líder dos RH em processos de mudança organizacionais com forte impacto nos colaboradores, nos processos, sistemas e metodologias, com vista à obtenção de uma maior eficácia na implementação dos referidos processos. Consubstanciou-se nas narrativas que a autora vai desenvolvendo ao longo de processos como as fusões e aquisições e outras mudanças organizacionais vivenciadas pela mesma.

Para além da vertente eminentemente prática, procurou-se integrar ainda estudos de campo desenvolvidos por investigadores credenciados, os quais mostraram que não existe dicotomia entre a teoria e a prática, mas sim uma verdadeira complementaridade.

Sendo evidente que não é possível a nenhuma organização ser bem sucedida na implementação de uma fusão ou aquisição ou reestruturação/*downsizing*, se não for capaz de gerir eficazmente o conjunto dos seus colaboradores, conclui-se através do presente estudo, que o papel das Direções de RH revela-se como fulcral, pela influência que pode e deve ter no planeamento e coordenação da implementação dessas grandes mudanças organizacionais.

Através de pesquisas realizadas por investigadores e dos casos vividos e relatados, destaca-se, na tabela 23, os principais tipos de ação ou fatores críticos que demonstram o cuidado que

*Mudanças Organizacionais:  
Algumas incursões no papel de líder*

se deve ter com o fator humano nas grandes mudanças organizacionais, quer se trate de fusões e aquisições ou Reestruturações/*downsizings*.

*Tabela 23 - Fatores críticos de sucesso (FCS) das fusões e aquisições, reestruturações e downsizings*

<b>Fatores críticos de sucesso (FCS) das fusões e aquisições, reestruturações e downsizings</b>	
1.	Nomeação atempada do Diretor Geral da nova empresa e bom nível de coordenação com o Diretor Geral preterido (nas F & A), de forma a permitir um melhor conhecimento de ambas as empresas, bem como tomada de decisões mais célere;
2.	Concentração máxima do Líder de RH na missão de planeamento e implementação da operação de mudança organizacional entre as duas empresas (F & A) ou dentro da própria empresa (Reestruturação ou <i>downsizing</i> ), incluindo a fase de integração dos dois conjuntos de colaboradores oriundos das duas ou mais empresas (F & A);
3.	Comunicação regular com todos os colaboradores sobre a visão, missão e objetivos estratégicos da nova empresa (novo Diretor Geral), bem como as etapas da integração das empresas (apoio da DRH).
4.	Subsequente escolha dos diretores a manter na organização e aqueles a dispensar, procurando sempre esgotar todas as hipóteses de transferência para outras novas funções necessárias na futura organização;
5.	Patrocínio ( <i>Sponsorship</i> ) e <i>empowerment</i> da líder de RH pela Direção Geral Local e pelo Grupo para apresentar e fazer aprovar o referido planeamento, bem como comunicação e total alinhamento com os pares – diretores e chefias – para controlo do processo de implementação da F & A ou Reestruturação ou <i>Downsizing</i> ;
6.	Envolvimento dos diretores e chefias intermédias da nova empresa ou nova estrutura na análise e seleção dos membros das suas equipas, a manter e a dispensar;
7.	Contratação de fonte externa de avaliação das competências comportamentais ( <i>assessment center</i> ) para avaliar o conjunto de colaboradores de uma determinada função que terá que sofrer um decréscimo no número de titulares, de forma a facilitar a tomada de decisões mais corretas, no sentido de manter na empresa os colaboradores com mais capacidade para responderem aos desafios da mudança;
8.	Pacotes de indemnização e outras condições favoráveis - Inclusão de um serviço de consultoria de transição na carreira – <i>outplacement</i> ;
9.	Reuniões de comunicação da decisão de dispensa dos colaboradores, conduzidas pelo seu atual Diretor e pela líder de RH;
10.	Criação de grupos de trabalho constituídos por diretores, responsáveis de departamento e/ou técnicos seniores de ambas as empresas, para identificarem os sistemas, processos e metodologias existentes em ambas as empresas, permitindo assim melhores decisões de escolha daqueles que deveriam fazer parte da nova empresa, bem como facilitar o conhecimento interpares e a cooperação.
11.	Gestão dos Colaboradores que se mantêm na organização, incluindo a sua formação e a atenção dada ao lançamento da nova organização, de modo a facilitar o seu foco no futuro.

O papel das Direções de RH consiste em definir estratégias de gestão do capital humano coerentes com os objetivos estratégicos da organização, o que se traduz na conceção e coordenação da implementação de ferramentas de gestão de RH, tais como sistemas de avaliação de desempenho, os esquemas de incentivos, ações de formação e desenvolvimento de competências, programas de motivação, entre outras. Sendo os destinatários da aplicação destes sistemas os próprios colaboradores, a implementação e o aproveitamento dos sistemas



depende principalmente dos diretores e chefias intermédias, pois são eles que lidam diretamente com os colaboradores e que têm o dever e o direito de dirigir, de avaliar e de desenvolver cada membro da equipa.

Neste sentido, a implementação de boas práticas em termos de gestão de RH, depende da capacidade do líder de RH, de envolver os seus pares na co-construção das referidas ferramentas, de modo a que tenham oportunidade de refletir sobre as mesmas e de darem um contributo positivo com base na especificidade dos desafios, objetivos e dificuldades que sentem nas respetivas direções. O líder de RH deve desenvolver competências de influência e negociação e aprender a estabelecer compromissos com os seus pares.

A co-construção das ferramentas de gestão de RH resulta em estratégias de RH que respondem mais eficazmente aos desafios do negócio, são compreendidas, partilhadas e aceites pela equipa de direção, passando a ser implementadas corretamente junto das equipas, de forma a conseguir melhorar as competências técnicas e comportamentais do conjunto dos colaboradores da empresa e reter os colaboradores com melhor desempenho. Este alinhamento das estratégias de RH com os objetivos estratégicos da Organização vai permitir a sustentabilidade do negócio.

Através de trabalhos de campo realizadas por investigadores e dos casos vividos e relatados nos pontos 2.2. a 2.4, na tabela 24 apresenta-se os principais tipos de ação ou fatores críticos na interação do líder de RH com os outros diretores e chefias.

Tabela 24 - Fatores críticos de sucesso (FCS) na interação do líder de RH com os seus pares

Fatores críticos de sucesso (FCS) na interação do líder de RH com os seus pares	
1.	Explicar os pontos básicos sobre a “liderança da mudança”
2.	Promover o alinhamento entre a gestão de topo e as chefias intermédias
3.	Explicar os princípios básicos da aprendizagem
4.	Ajudar as chefias a perceber e vencer as dificuldades de adesão aos novos comportamentos
5.	Capacidade de escuta ativa e reforço da confiança
6.	Orientação para o cliente interno
7.	Postura de “ <i>problem solver</i> ”
8.	Estratégia partilhada de RH
9.	Comunicação em cascata

No que diz respeito ao papel de líder de equipas, os estudos realizados por investigadores apontam para a importância da clareza da função a desempenhar por cada membro da equipa e a importância da decisão sobre a alocação de responsabilidades entre os membros da equipa. A autora utiliza a sua própria experiência enquanto líder de RH junto da sua própria equipa, num caso de reestruturação de uma Direção de Recursos Humanos numa empresa do setor da saúde, no qual comprova as conclusões indicadas nos estudos mencionados.

Nesta situação, após a identificação de 5 prioridades de intervenção (detalhadas na tabela 19), a líder de RH envolve a sua equipa na reflexão crítica e eliminação de tarefas desnecessárias, simplificação de circuitos, fomentando um *mindset* de melhoria contínua e uma auto-confiança de que é sempre possível melhorar as atuais práticas.

Medidas como a criação de contratos-modelos, alteração de prazos de resposta, responsabilização dos colaboradores e chefias, revisão de resultados finais a entregar aos clientes-internos, entre outras foram progressivamente estudadas e implementadas. O conhecimento progressivo das capacidades de cada membro da equipa permitiu realocar trabalhos e tarefas, reduzindo a concentração excessiva num só membro, aumentando deste modo a produtividade e o rigor nos trabalhos desenvolvidos pela equipa no seu todo.

Esta melhoria de funcionamento da DRH pós reestruturação permitiu absorver um novo conjunto de responsabilidades relevantes para a missão deste tipo de Direção e que se encontram já descritas na tabela 21.

Tendo em conta o papel que as Direções de RH desempenham no sucesso das mudanças organizacionais, desde as fusões e aquisições, às reestruturações e aos downsizings, o seu próprio funcionamento interno deve ser continuamente analisado e alvo de mudanças e reestruturações, de forma a garantir que alcançam um nível de desempenho elevado e que conseguem responder eficazmente às necessidades de acompanhamento e coordenação da mudança a nível global da organização, sem deixar de cumprir com a rotina das suas obrigações habituais.

O trabalho que agora se apresenta, fundamentado numa experiência de trabalho e numa circunscrita revisão de literatura, sugere a necessidade de mais estudos de campo que, eventualmente, possam conduzir à teorização mais abrangente, mais “universal”, mas considerando a “individualidade” de cada organização. Talvez assim, se possa contribuir para que as Direções de Recursos Humanos desenvolvam melhores práticas de psicologia do trabalho e recursos humanos, contribuindo assim para facilitar a gestão das mudanças organizacionais por parte dos líderes das empresas e dos colaboradores em geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiello, R. J. & Watkins, M. D. (2000). The fine art of friendly acquisition. *Harvard Business Review*, November/December, Special Report, 101-107.
- Al-Laham, A., Schweizer, L. & Amburgey, T.L. (2010). Dating before marriage: Analyzing the influence of pre-acquisition experience and target familiarity on acquisition success. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 25–37. doi.org/10.1016/j.scaman.2009.11.005.
- Boselie, P. (2010). Human resources role. In P. Boselie (Ed.), *Strategic human resource management*. (pp. 253-274). New York: McGraw.
- Boselie, P. & Koene, B. (2010). Private equity and human resource management: ‘Barbarians at the gate!’ HR’s wake-up call? *Human Relations*, 63(9), 1297-1319 doi: 10.1177/0018726709349519.
- Boukhadour, F. H. & Jalal-Karim, A. (2009). Task Organizer Assistant System (TOAS). 2009 Second International Conference on Developments in eSystems Engineering, 460-465. doi: 10.1109/DeSE.2009.66.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2007). Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision*, 45(3), 360–371. doi.org/10.1108/0025174071 0745007.
- Bryson, J. (2003). Managing HRM risk in a merger. *Employee Relations* 25(1/2), 14–30.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions – Managing collisions between people, cultures and organizations*. Washington, D. C.: Beard Books.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F. & Rego, A. (2012). Ruptura: Os processos de reestruturação e *downsizing*. In C. Cabral-Cardoso, M. P. Cunha, R. C. Cunha, J. F. Gomes & A. Rego, (Eds.), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (pp. 726 – 776). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carnall, C. & Roebuck C. (2015). Leading change. In C. Carnall & C. Roebuck (Eds.), *Strategic Leadership Development - Building World-Class Performance*. (pp. 123-157). London, U.K: Palgrave.

- Carnall, C. & Roebuck C. (2015). The ethics of leadership. In C. Carnall & C. Roebuck (Eds.), *Strategic Leadership Development - Building World-Class Performance*. (pp. 158-183). London, England: Palgrave.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1992). *The implications of cultural type for inter-organizations combinations. Mergers & Acquisitions – The Human Factor*. (pp. 70 – 87). Oxford, U.K: Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Dias, D. Lopes, A. & Parreira, P. (2011). *Fusões e aquisições – O papel central da liderança intermédia na gestão do choque de culturas*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Duarte, M. E. (2017). Counselling and well-being: on the road to realities. *British Journal of Guidance & Counselling*, 45(5), 507-518.
- Filho, W.P. (2014). Mergers and acquisitions in hospital sector: A strategic analysis of the Brazilian market. *International Manpower Review*, 10(2), 5–12.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Larrosa, J. (2004). Notas sobre narrativa e identidade. In M. H. Abrahão (Ed.), *A aventura auto-biográfica: Teoria e empiria* (pp.11- 22). Porto Alegre: EDIPUCRS. Retirado a 12 de dezembro de 2017 de <https://books.google.pt/books?id=-2msIEqLTjkC>.
- Marmenout, K. & Achim, S. (2014). Organizational change and HRM. In J. Crewshaw, P. Budhwar & A. Davis (Eds.), *Human Resources Management – Strategic & International Perspectives*. (pp. 48-69). London, England: Sage Publications, Ltd.
- Marks M.L. & Mirvis, P.H. (2001) Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive* 15(2): 80–94.
- Monks, K. & McMackin, J. (2001). Designing and aligning an HR system. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 57-72.
- Nohria, N., Joyce, W. & Roberson, B. (2003). What really works. *Harvard Business Review*. July 2003: 1-13.
- Pritchett, P. (2000). *The Employee Guide to Mergers and Acquisitions* (pp. 1-22). Dallas, Texas: Pritchett & Associates.

- Reys, P. D. L. (2016). Practising intersectionality: Challenging power. In K. Dalborg & M. Löfgren (Eds.), *The FIKA project. Perspectives on Cultural Leadership*. (222–239). Retirado a 12 março 2018 de [https://europeanculturalleadershipdotorg.files.wordpress.com/2015/10/perspectives\\_in\\_tro.pdf](https://europeanculturalleadershipdotorg.files.wordpress.com/2015/10/perspectives_in_tro.pdf).
- Sesic, M. D & Stefanovic M. (2017). Leadership styles and values: The case of independent cultural organizations. In J. Kurowska-Pysz, K. Szezepnska-Woszayna & M. Walancik (Eds.), *Cultural Management: Science and Education*. 1(1), 29-37. Retirado a 12 de dezembro de 2017 de <https://books.google.pt/books?id=9aYsDwAAQBAJ>.
- Shapiro, J. P. (2015). Constructivism: Solution-Focused and Narrative Therapy. In J.P. Shapiro (Ed.), *Child and Adolescent Therapy: Science and Art*. (pp. 184-217). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Retirado a 12 dezembro 2017 de <https://books.google.pt/books?id=8dI9CgAAQBAJ>.
- Silva, N. (2013). Fusões: Uma análise multidisciplinar. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Coimbra: Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Retirado a 21 de janeiro de 2018 de [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24550/1/Nelson\\_Silva\\_Disserta%C3%A7%C3%A3o%5BMCF%5D-2013.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24550/1/Nelson_Silva_Disserta%C3%A7%C3%A3o%5BMCF%5D-2013.pdf).
- Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management* 5(3), 663-686.
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). HR strategy. In C. Truss, D. Mankin & C. Kelliher (Eds.), *Strategic human resource management* (pp.119-137). New York: Oxford University Press.
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). SHRM and the management of change. In C. Truss, D. Mankin & C. Kelliher (Ed.), *Strategic human resource management* (pp. 271-291). New York: Oxford University Press.
- Wright, P. M., Snell, S.A. & Jacobsen, P. H. (2004). Current approaches to HR strategies: inside out versus outside in *Human Resources Planning*, 27(4), 35-47.
- Yu, H., Shen, Z., Miao, C., Leung, C., Chen, Y., Fauvell, S., Lin, J., Cui, L., Pan, Z. & Yang, Q. (2017). A dataset of human decision-making in teamwork management. cidade, país: Sientific Data. doi: 10.1038/sdata.2016.127.

